

**MENTORIN JA AKTORIN VUOROVAIKUTUSSUHTeen  
YHTEYS AKTORIN LUOVUUTEEN**

Veera Hongisto  
Puheviestinnän pro gradu -tutkielma  
Kevät 2018  
Viestintätieteiden tiedekunta  
Tampereen yliopisto

## TAMPEREEN YLIOPISTO

Tiedekunta Viestintätieteiden tiedekunta	
Tekijä Veera Hongisto	
Työn nimi Mentorin ja aktorin vuorovaikutussuhteen yhteys aktorin luovuuteen	
Oppiaine Puheviestintä	Työn laji Pro gradu -tutkielma
Aika Helmikuu 2018	Sivumäärä 85 + 3 liitesivua
<p>Tiivistelmä</p> <p>Työelämä on muuttunut monilla aloilla ongelmanratkaisukeskeiseksi tietotyöksi, joka vaatii työntekijöiltä innovatiivisuutta ja vuorovaikutustaitoja. Luovuus on nähty vastauksena kasvaviin haasteisiin, ja innovaatio- ja luovuusteorioiden mukaan organisaatioihin tarvitaankin lisää dialogista ja avointa johtamista sekä työntekijyyttä. Mentorointi on matalan kynnyksen menetelmä, joka tukee työntekijöiden ammatillista kehitystä, mikä tekee mentorointisuhteista tarkoituksenmukaisen kontekstin tälle tutkielmalle. Aiempi tutkimus on käsitellyt sekä luovuuden ja vuorovaikutussuhteiden että mentoroinnin ja vuorovaikutussuhteiden yhteyksiä, ja tässä tutkielmassa päästiin yhdistämään näitä aiemmin erillisiä tutkimussuuntauksia.</p> <p>Tutkielman tarkoituksena oli selvittää, millaisia yhteyksiä aktorin ja mentorin vuorovaikutussuhteella on aktorin luovuuteen työssään. Tutkielma toteutettiin ohjelmistoyrityksessä ja tutkimusmenetelmänä käytettiin teemahaastattelua, johon osallistui 11 kohdeyrityksen työntekijää. Vastaajat työskentelivät samassa toimipisteessä ja olivat toimineet kohdeyrityksessä joko aktorina, mentorina tai molemmissa rooleissa.</p> <p>Tutkielman tulosten perusteella mentorointisuhteen laadulla on yhteys aktorin luovuuteen. Luottamukselliset ja vahvat mentorointisuhteet tukivat muun muassa aktorin omien vahvuuksien tunnistamista ja itsetunnon kehitystä, jotka olivat yhteydessä itsenäiseen työotteeseen ja luovaan ajatteluun. Sen sijaan heikoissa mentorointisuhteissa yhteys aktorin luovuuteen saattoi olla kielteinen tai sitä ei ollut ollenkaan. Merkitykselliseksi osoittautui kokemus kumppanuudesta, jonka rakentumista ja ylläpitoa ohjasivat suhteen osapuolten vuorovaikutustaidot. Tulokset vahvistavat aiempaa näkemystä laadukkaiden vuorovaikutussuhteiden myönteisestä yhteydestä luovuuteen.</p>	
Asiasanat vuorovaikutus, vuorovaikutussuhde, mentorointi, mentorointisuhde, mentori, aktori, luovuus, työelämä, vuorovaikutustaidot	
Säilytyspaikka Tampereen yliopisto	

## SISÄLLYS

<b>1</b>	<b>JOHDANTO .....</b>	<b>5</b>
<b>2</b>	<b>TYÖELÄMÄN KAHDENVÄLISET VUOROVAIKUTUSSUHTEET.....</b>	<b>7</b>
2.1	Työelämän vuorovaikutussuhteiden määrittelyä .....	7
2.2	Vuorovaikutussuhteen rakentuminen ja ylläpito.....	10
<b>3</b>	<b>MENTOROINTI VUOROVAIKUTUSSUHTEENA .....</b>	<b>16</b>
3.1	Mentorointi työelämässä.....	16
3.2	Valta, etäisyys ja sosiaalinen tuki mentorointisuhteessa.....	19
3.3	Vuorovaikutustaidot ja mentorointisuhteen laatu .....	24
<b>4</b>	<b>LUOVUUS TYÖELÄMÄSSÄ.....</b>	<b>29</b>
4.1	Luovuus asiantuntijatyössä ja työelämän vuorovaikutuksessa .....	29
4.2	Vuorovaikutussuhteen laadun yhteys yksilön luovuuteen.....	32
<b>5</b>	<b>TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN .....</b>	<b>36</b>
5.1	Tutkimusongelma ja -kysymykset.....	36
5.2	Laadullinen tutkimus .....	37
5.3	Teemahaastattelu.....	38
5.4	Aineisto ja analyysi .....	40
<b>6</b>	<b>TULOKSET .....</b>	<b>43</b>
6.1	Vuorovaikutussuhteen rakentuminen ja ylläpito.....	43
6.1.1	Suhdetta määrittävät lähtökohdat ja jaettu työympäristö .....	44
6.1.2	Sitoutuminen ja suunnitelmallisuus suhteen vahvistajina .....	46
6.2	Suhteen osapuolten vuorovaikutustaidot .....	49
6.2.1	Palautteen antaminen ja vastaanottaminen .....	50
6.2.2	Aktorin ammatti-identiteetin vahvistaminen.....	52
6.3	Tuki ja luottamus mentorointisuhteessa.....	55

6.3.1	Roolien ja suhteen olemassaolon merkitys .....	56
6.3.2	Kannustamisen, rohkaisun ja hyväksymisen merkitys .....	60
<b>7</b>	<b>POHDINTA .....</b>	<b>66</b>
7.1	Tulosten tarkastelu ja johtopäätökset .....	66
7.2	Tutkielman arviointi ja jatkotutkimus .....	74
	<b>KIRJALLISUUS .....</b>	<b>82</b>
	<b>LIITTEET .....</b>	<b>86</b>

## 1 JOHDANTO

Työelämän luonne ja työn käytännöt ovat olleet viimeisien vuosien ajan muutoksessa, jota on pyritty ymmärtämään ja käsitteellistämään eri alojen näkökulmista. Yksimielisiä ollaan siitä, että työ on muuttunut useilla aloilla tieto-, asiantuntija- ja teknologiaperustaiseksi (esim. Pyöriä 2012; Hedman & Valkonen 2013; Syvänen, Kasvio, Loppela, Lundell, Tappura & Tikkamäki 2013), verkostomaiseksi ja virtuaaliseksi, minkä seurauksena myös työtavat, viestintä ja tiedon hallinta ovat muuttuneet (Syvänen ym. 2013, 272). Koska tietotyö sisältää kasvavassa määrin ongelmanratkaisua, suunnittelua ja ideointia, ovat uusia työn vaatimuksia innovatiivisuus, vuorovaikutustaidot, yhteistyökyky, tehokkuus ja itsensä johtamisen taidot (Syvänen ym. 2013, 272; Pyöriä 2012, 12).

Airan (2012, 131) mukaan merkityksellinen vuorovaikutussuhde voi tarjota tietotyön tekijälle sekä tukea, asiantuntemuksen laajentumista, tietoa että alustan ideoinnille ja haastetta ongelmanratkaisuun. Kuitenkin esimerkiksi ideointia on aiemmassa tutkimuksessa lähestytty lähinnä yksilöllisen luovuuden näkökulmasta, ja vuorovaikutussuhteet on käsitetty yksilön ideointiprosessin resursseina, vaikka kahdenvälisten vuorovaikutussuhteiden on todettu tukevan organisaatioissa tapahtuvaa ideointia parhaiten (Aira 2012, 70). Vuorovaikutussuhteiden merkitys on jäänyt toisarvoiseksi myös perinteisessä mentoroinnin tutkimuksessa, jossa korostetaan usein tiedon välittymistä (Janssen, van Vuuren & de Jong 2016, 509). Mentoroinnilla on todettu olevan positiivisia yhteyksiä muun muassa aktorin työtyytyväisyyteen, organisaatioon sitoutumiseen ja yksilölliseen kehitykseen (Baranik, Roling & Eby 2010, 366; Karjalainen 2010, 126), joten sitä voitaisiin hyvällä syyllä hyödyntää työntekijöiden luovuuden kehittämisessä ja työn muuttuvien tarpeiden täyttämässä. Pyöriän (2012, 12) mukaan työn haastavuus on työhyvinvoinnin kannalta myönteinen asia, jos työhön liittyy hallinnan tunnetta, sosiaalista tukea ja työn palkitsevuutta. Tämän tutkielman tavoitteena on paitsi kuvailla kohdeorganisaation mentorointisuhteita vuorovaikutussuhteiden näkökulmasta, myös tehdä abstraktista työelämään liittyvästä luovuudesta ja sitä edistävästä tekijöistä konkreettisia ja näkyviä.

Luovuuden on todettu olevan avain organisaatioiden kasvuun ja menestykseen (Mumford, Hester & Robledo 2012, 4), mutta oleellista on kysyä, ymmärretäänkö organisaatioissa, mitä luovuus on ja miten sitä voidaan tukea. Poliitikassa ja liiketoiminnassa positiiviseksi mielletty luovuuden käsite on sen runsaan käytön seurauksena lähes menettänyt merkityksensä (Poutanen 2016, 10) ja lukuisis-

ta myönteisistä luovuuteen liitetyistä yhteyksistä huolimatta valtaosa työntekijöistä kokee, että heidän oma henkilökohtainen luova potentiaalinsa työssä jää saavuttamatta (Omilion-Hodges & Ackerman 2017, 2). Vaikka terminä luovuus on ensivaikutelmaltaan melko yleistajuinen, on kyseessä varsin moniulotteinen ja monitulkintainen ilmiö. Luovuuden hallitsemista vaikeuttaa Mumfordin ym. (2012, 8) mukaan ilmiön monitasoisuus, sillä luovuuteen sisältyy sekä yksilö-, ryhmä-, organisaatio- että ympäristötason ulottuvuuksia, jotka eivät aina ole samassa linjassa keskenään. Innovaatio- ja luovuusteoriat painottavatkin organisaatioiden tarvetta dialogiselle ja tukea antavalle johtajuudelle avoimen ja aktiivisen työntekijyyden rinnalla (Syvänen & Kasvio 2013, 272), mikä korostaa tarvetta vuorovaikutuksen tutkimukseen työelämän luovuuden kontekstissa.

Tämä tutkielma keskittyy selvittämään, millainen yhteys mentorin ja aktorin välisellä vuorovaikutussuhteella on aktorin luovuuteen työssään. Tarkastelun lähtökohtana on relationaalisen viestinnän teoria, jonka avulla tavoitellaan vuorovaikutussuhteiden rakentumisen eli vuorovaikutusprosessien sekä niissä syntyvien ilmiöiden ja vuorovaikutussuhteiden välisten yhteyksien ymmärtämistä (Watzlawick, Bavelas & Jackson 1967, 51–52; Hedman & Valkonen 2013, 3). Tutkielma toteutetaan suomalaisessa ohjelmistoyrityksessä, joka on tunnettu työntekijöiden hyvinvointia, itsenäisyyttä ja välittämistä korostavista arvoistaan. Mentorointia hyödynnetään yrityksessä työntekijän urakehitystä tukevana menetelmänä. Tutkielman aineisto koostuu yrityksen työntekijöiden haastatteluista, joihin osallistui sekä mentoreina että aktoreina toimineita henkilöitä. Heidän näkemyksiään ja kokemuksiaan tarkastelemalla selvitetään yhtäältä niitä mentorointisuhteessa ilmeneviä vuorovaikutuksen ilmiöitä, jotka ovat edistävällä tai rajoittavalla tavalla yhteydessä aktorin luovuuteen sekä toisaalta mentorointisuhteen rakentumisen ja kehittymisen yhteyttä aktorin luovuuteen. Työntekijöiden mentorointikäsitysten tutkiminen on perusteltua, sillä heidän käsityksensä ovat yhteydessä siihen, millaisin oletuksin ja periaattein mentorointia toteutetaan työpaikoilla (Karjalainen 2010, 130).

## 2 TYÖELÄMÄN KAHDENVÄLISET VUOROVAIKUTUSSUHTEET

### 2.1 Työelämän vuorovaikutussuhteiden määrittelyä

Vuorovaikutussuhde syntyy, kun ihmisten välinen vuorovaikutus on toistuvaa (Aira 2012, 52). Toisin sanoen interpersonaalinen viestintätilanne ei automaattisesti luo vuorovaikutussuhdetta osapuolten välille. Tässä tutkielmassa tarkastelun kohteena ovat työelämän mentorointisuhteet, joissa tapahtuvaa mentorointia voidaan tarkastella relationaalisena eli vuorovaikutussuhteeseen liittyvänä ilmiönä. Siksi mentorointisuhteita on perusteltua tarkastella relationaalisen viestinnän teorian näkökulmasta, jolloin tavoitteena on ymmärtää vuorovaikutussuhteiden rakentumista sekä niissä tuotettujen rakenteiden ja ilmiöiden yhteyksiä kyseisiin suhteisiin (Hedman & Valkonen 2013, 3). Myös Gerlander ja Isotalus (2010, 5) ymmärtävät suhteen ja viestinnän yhteyden vuorovaikutussuhteessa kaksitahoisena ja kiinteänä, sillä viestinnän muuttuminen muuttaa myös suhdetta ja suhteen luonteen muuttuminen puolestaan vaikuttaa viestintään. Tässä tutkielmassa vuorovaikutussuhde määritellään edellä kuvailtujen määritelmien mukaan kahden ihmisen väliseksi, vuorovaikutuksessa muodostetuksi ja ylläpidetyksi suhteeksi, jota määrittää osapuolten kokemus keskinäisestä riippuvuudesta ja heidän välisestä yhteydestään (Aira 2012, 52). Lisäksi tarkasteltavat vuorovaikutussuhteet käsitetään nimenomaan työelämän vuorovaikutussuhteina. Siasin (2009, 2) mukaan työelämän vuorovaikutussuhteilla viitataan yleensä kaikkiin niihin interpersonaalisiin suhteisiin, joihin yksilö osallistuu työnsä yhteydessä mukaan lukien esimies-alaissuhteet, työtoveri-, ystävyys- ja asiakassuhteet. Mitä läheisempi suhde on, sitä vahvempi ja tunnepitoisempi on kahdenvälinen yhteys.

Mentorointisuhteen ominaispiirteiksi Karjalainen (2010, 32) kokoo sen ainut- ja erityislaatuisuuden, vapaaehtoisuuden ja osapuolten emotionaalisen sitoutumisen suhteeseen. Tutkijan mukaan mentorointisuhteen perustana on vastavuoroisesti arvostava ja kunnioittava ammatillinen ystävyys-suhde, jossa osapuolet haluavat oppia toisiltaan ja sitoutuvat yhteisiin tavoitteisiin sekä niihin pyrkimiseen. Stowersin ja Barkerin (2010, 366) mukaan mentorointisuhde rakentuu molemminpuoliselle luottamukselle, avoimelle vuorovaikutukselle ja kunnioitukselle, sillä suhteen laatu vaikuttaa olennaisesti siihen, miten hyvin tietoa saadaan siirrettyä. Relationaalisen viestinnän teoria antaa tarkoituksenmukaisen viitekehyksen mentorointisuhteiden tarkastelulle, sillä mentorointi on lähtö-

kohtaisesti vuorovaikutussuhteisiin liittyvää. Watzlawickin ym. (1967, 51–52) mukaan relationaalisen viestinnän teoriassa viestin ymmärretään sisältävän samanaikaisesti aina sekä sisältöulottuvuuden että suhdeulottuvuuden, joista ensimmäisellä tarkoitetaan niitä konkreettisia asioita, joita suhteen osapuolet toisilleen sanovat. Suhdeulottuvuus antaa sen sijaan vihjeitä siitä, miten viesti pitäisi tulkita ja on siten sidoksissa siihen, miten osapuolet määrittelevät paitsi keskinäistä vuorovaikutussuhdettaan myös omaa ja toisen osapuolen vuorovaikutusidentiteettiä. Vuorovaikutuksessa rakentuvia relationaalisia ulottuvuuksia ovat muun muassa luottamus, etäisyyttä ja läheisyyttä kuvaava välittömyys sekä valta (Rogers & Millar 1988, Gerlanderin ja Isotaluksen 2010, 7 mukaan), joiden näkökulmista mentorointisuhteita tarkastellaan tarkemmin tämän tutkielman tulevissa luvuissa.

Tässä tutkielmassa tarkasteltavat mentorointisuhteet voivat olla luonteiltaan sekä vertaissuhteita että hierarkkisia vuorovaikutussuhteita. Hierarkkisuus ei välttämättä tarkoita, että kyseessä olisi esimies-alaisuhde, vaikka sekin on tämän tutkielman aineistossa mahdollista. Esimies-alaisuhteet ovat työelämän vuorovaikutussuhteita, joissa esimiehellä on suoraa muodollista valtaa suhteessa alaisensa (Sias 2009, 20). Airan (2012, 53) mukaan tietoperustaisessa työssä alainen voi joissain tapauksissa tietää alastaan enemmän kuin esimiehensä, jolloin alaisella on asiantuntemukseensa perustuvaa valtaa ja hierarkkisuus voi näin rakentua erilaisten ammatillisten roolien pohjalta. Yleistä on, että esimies ryhtyy alaisensa mentoriksi olemassa olevasta vuorovaikutuksellisesta läheisyydestä sekä vallitsevasta valta-asetelmasta johtuen (Sias 2009, 30). Mahdolliset valta-asetelmat on syytä huomioida tässä tutkielmassa, sillä suhdekohtaisina rakenteina niillä saattaa olla yksilöllisiä yhteyksiä kulloinkin tarkasteltaviin mentorointisuhteisiin ja niiden rakentumiseen.

Vaikka mentoroinnilla on todettu olevan monia myönteisiä seurauksia, on esimiesten ja alaisten mentorointisuhteissa todettu myös kielteisiä puolia. Toimimattomissa esimiesten ja alaisten välisissä mentorointisuhteissa voi ilmetä muun muassa sabotointia, ahdistelua, petoksia ja alistumista, jotka voivat johtaa aktorin alentuneeseen itsetuntoon ja työtyytyväisyyteen sekä lisääntyneisiin poissaoloihin ja lopulta henkilöstön vaihtuvuuteen. Mentoroinnin tehokkuutta tavoiteltaessa on siksi olennaista keskittyä mentorointisuhteiden määrän sijaan mentorointisuhteiden laatuun. (Sias 2009, 30–31.) Lisäksi aiemmissa tutkimuksissa on todettu, että mitä ohjaavampaa ja laadultaan heikompa esimiehen ja alaisen vuorovaikutus on, sitä kielteisemmin alainen asennoituu poikkeavaan ja monipuoliseen ajatteluun. Esimies-alaisuhteet voivat siten joko edistää tai rajoittaa alaisen luovuutta (Sias 2009, 42), mikä on syytä huomioida myös esimiesten ja alaisten välisiä mentorointisuhteita tarkasteltaessa.



Työtoverien välisillä vuorovaikutussuhteilla tarkoitetaan kaikkia työntekijöiden välisiä vuorovaikutussuhteita. Sen sijaan vertaissuhteilla viitataan työtovereiden välisiin suhteisiin, joissa molemmat osapuolet ovat samalla hierarkkisella tasolla, eikä osapuolilla ole muodollista valtaa toisiaan kohtaan. (Sias 2009, 58.) Aiemmassa tutkimuksessa on erotettu kolme vuorovaikutukseltaan erilaista vertaissuhdetyyppiä, jotka ovat tietopohjainen vertaissuhde (*information peer relationship*), kollegiaalinen vertaissuhde (*collegial peer relationship*) ja erityinen vertaissuhde (*special peer relationship*). Tietopohjaisessa vertaissuhteessa käsitellään lähinnä työhön liittyviä asioita hyvin yleisellä tasolla, eikä suhteessa ole juuri läheisyyttä. Kollegiaalisissa vertaissuhteissa yhdistyy työtoverisuhteiden ja ystävyysuhteiden roolien piirteitä, ja keskusteluissa käsitellään sekä työhön että yksityiselämään liittyviä aiheita. Näissä suhteissa ilmenee kohtalaisesti luottamusta, emotionaalista tukea, läheisyyttä ja itsestä kertomista. Erityiset vertaissuhteet ovat nimensä mukaisesti vertaissuhteista syvimpiä ja niille ominaista on korkea luottamuksen, läheisyyden, tuen ja itsestä kertomisen taso. (Sias 2009, 61.) Koska vuorovaikutussuhde on jatkuvasti vuorovaikutuksessa muuttuva sarja erilaisia kokemuksia ja ilmiöitä (VanderVoort & Duck 2000, 3), on jokainen vuorovaikutussuhde yksilöllinen ja ainutlaatuinen. Työelämän vertaissuhteissa läheisyys voikin perustua tehtäväkeskeisiin asioihin eikä yksityiselämän asioiden jakamiseen (Aira 2012, 67), mikä haastaa edellä esitetyn näkemyksen läheisyyden rakentumisesta. Vuorovaikutussuhteen etäisyyden ja läheisyyden hallintaan palataan tarkemmin seuraavassa alaluvussa.

Erilaisten vertaissuhdetyyppien on todettu vastaavan erilaisiin mentoroinnin tarpeisiin (Sias 2009, 61), eivätkä ne siis ole mentoroinnin kannalta toisiaan parempia tai huonompia. Tietopohjaisen vertaissuhteen merkitys mentoroinnille korostuu aktorin uran alkuvaiheessa, jolloin aktori tarvitsee työhön liittyvää tietoa. Kollegiaaliset vertaismentorit jakavat tiedon lisäksi emotionaalista tukea ja palautetta, joka auttaa aktoria kehittymään. Erityinen vertaismentorintisuhte sisältää kahden aiemman tyyppin piirteet, joihin yhdistyy ystävyysuhteen piirteitä. Ihanteellisessa tilanteessa aktorilla olisi mentoreita kaikista vertaissuhdetyypeistä, jolloin mentorointi olisi mahdollisimman monipuolista ja moniulotteista. (Sias 2009, 61–62.) Huolimatta siitä, onko organisaation käytössä varsinaista mentorointiohjelmaa, Siasin, Kronen ja Jablinin (2002, 619) mukaan kollegiaalisissa ja erityisissä vertaissuhteissa on usein vuorovaikutussuhteen osapuolille merkittäviä mentoroinnin omia piirteitä. Tämän perusteella mentorointi- tai vertaissuhteiden lokeroimista pelkistettyihin tyypeihin voitaisiin kyseenalaistaa, sillä jokainen vuorovaikutussuhde on piirteiltään yksilöllinen. Toisaalta tyyppittelyn avulla päästään käsiksi yleisimpien vertaissuhdetyyppien piirteisiin, joiden avulla suhteita voidaan tarkastella tapauskohtaisesti.

Työelämän mentorointisuhteet voidaan muodostaa joko ohjatusti tai vapaan valinnan kautta, joten valinnan näkökulma on syytä huomioida tässä tutkielmassa. Kuten Sias (2009) myös Sias ym. (2002, 616–617) käsittelevät vuorovaikutussuhteita statuksen ja läheisyyden näkökulmista, mutta lisäävät tarkasteluun myös valinnan ulottuvuuden. Vaikka työelämässä vuorovaikutussuhteet eivät välttämättä ole vapaasti valittavissa, voivat suhteen osapuolet vaikuttaa oleellisesti vuorovaikutussuhteeseen. Työntekijä ei voi välttämättä valita esimerkiksi työtovereitaan, mutta voi sen sijaan päättää, kenen kanssa ystävystyy. Myös esimies voi toiminnallaan joko päästää tai olla päästämättä tiettyjä alaisiaan niin sanottuun sisäpiiriin. (Sias ym. 2002, 617.) Karjalainen (2010, 86) toteaa tutkimuksensa pohjalta, että mentorointi perustuu vapaaehtoisuuteen ja molempien osapuolten henkilökohtaiseen haluun kehittyä. Mentoroinnin ei siten pitäisi olla Karjalaisen (2010, 86) sanoin pakopullaa kummallekaan osapuolelle, vaikka mentoroinnille olisikin tarve.

Edellä kuvailtiin laajasti erilaisia työelämän vuorovaikutussuhteita ja niiden piirteitä. Aiemman tutkimuskirjallisuuden perusteella voidaan olettaa, että myös tämän tutkielman kohdeorganisaation mentorointisuhteet voivat olla vaihtelevasti muun muassa toimivia tai toimimattomia hierarkkisia suhteita tai vertaissuhteita. Tämän johdosta työelämän vuorovaikutussuhteiden kattava kuvailu ja ymmärtäminen on oleellista. Jotta yksittäisiä mentorointisuhteita pystytään käsittelemään mahdollisimman tarkasti, tarvitaan ymmärrystä työelämän vuorovaikutussuhteiden piirteistä laajemmin. Seuraavaksi tarkastellaan työelämän vuorovaikutussuhteen rakentumista ja ylläpitoa.

## 2.2 Vuorovaikutussuhteen rakentuminen ja ylläpito

Aira (2012, 52) kuvaa vuorovaikutussuhteen rakentumista ja ylläpitoa vuorovaikutuksessa tapahtuvaksi neuvotteluprosessiksi. Myös relationaalisen viestinnän teorian perusoletus on, että vuorovaikutussuhteen rakentuminen on vastavuoroisessa vuoropuhelussa jatkuvasti muuttuva ja rakentuva prosessi (Hedman & Valkonen 2013, 3), joten Airan (2012) määritelmä sopii tämän tutkielman teoreettiseen näkökulmaan. Aira (2012) on tutkinut työelämän vuorovaikutussuhteita, jotka rakentuvat tyypillisesti jonkin työhön liittyvän tehtävän suorittamisen ympärille. Tässä tutkielmassa tarkasteltavat mentorointisuhteet eivät ole tyypillisiä tehtäväorientoituneita työelämäsuhteita, mutta niiden voidaan samalla tavoin katsoa rakentuvan mentoroinnin toteuttamiseksi. Työelämän vuorovaikutussuhteita määrittelee merkityksellisyys ja jatkuvuus. Toisin sanoen vuorovaikutussuhteesta voidaan

puhua vasta vuorovaikutuksen ollessa toistuvaa ja yksilön kokiessa sillä olevan merkitystä itselleen (Aira 2012, 52–53).

Muutos ja kehittyminen liittyvät läheisesti vuorovaikutussuhteen rakentumiseen. Itsestäkertomisella (*self-disclosure*) on merkittävä rooli vuorovaikutussuhteiden rakentumisessa, sillä koko suhteen mittaisena prosessina vuorovaikutussuhde muuttuu ja määrittää, millaisia asioita vuorovaikutussuhteessa jaetaan (Dindia 2000, 147). Toisaalta vuorovaikutussuhteen rakentuminen voidaan nähdä jatkuvana, osin tiedostamattomanakin neuvotteluprosessina, mikä tekee vuorovaikutussuhteista dynaamisia ja muuttuvia kokonaisuuksia (Aira 2012, 52). Tyypillisesti mentorointisuhteen aktori on uusi organisaatiossa ja siten mentoriin nähden eriarvoisessa asemassa, mistä voi syntyä epävarmuutta. Viestinnän rajojen hallinnan teorian (*communication boundary management theory*) ja yksityisyyden hallinnan teorian (*privacy management theory*) mukaisesti yksilö pyrkii jatkuvasti tasapainottamaan itsestäkertomisen ja kertomatta jättämisen suhdetta vuorovaikutussuhteessa (Dindia 2000, 154). Siten myös mentorointisuhteessa mentori ja aktori määrittelevät jatkuvasti joko tiedostaen tai tiedostamatta vuorovaikutussuhteen rajoja. Viestinnän rajojen hallinnan teorian mukaan henkilökohtaisten asioiden paljastaminen on riskialtista, sillä mitä enemmän yksilö itsestään kertoo sitä haavoittuvaisemmassa asemassa hän on suhteessa vuorovaikutussuhteen toiseen osapuoleen (Dindia 2000, 155). Toisaalta juuri itsestäkertominen syventää vuorovaikutussuhdetta ja luo emotionaalista sidettä mentorin ja aktorin välille, mikä on yksi onnistuneen mentorointisuhteen piirteistä (Karjalainen 2010, Stowers & Barker 2010).

Kuten aiemmin todettiin, työelämän vertaissuhteet jaetaan usein kolmeen tyyppiin, joista tietopohjainen vertaissuhde on läheisyyden näkökulmasta pintapuolisin, kollegiaalinen vertaissuhde jonkin verran tätä kehittyneempi ja erityinen vertaissuhde nimensä mukaisesti erityisen syvä ja luottamuksellinen. Siasin (2009, 71) mukaan työpaikoilla on tyypillisesti eniten tietopohjaisia vertaissuhteita, sillä lähtökohtaisesti kaikki vertaissuhteet alkavat tietopohjaisina vertaissuhteina ja niiden kehittyminen kollegiaalisiksi ja myöhemmin erityisiksi vertaissuhteiksi vaatii aikaa ja vaivannäköä vuorovaikutussuhteen osapuolilta. Siasin (2009, 71–72) käsitys vertaissuhteiden rakentumisesta mukailee relationaalisen viestinnän teorian linjauksia. Tutkijan mukaan läheisyys ja jaetut työtehtävät tarjoavat työntekijöille mahdollisuuksia vuorovaikutukseen ja toisaalta samanlaisuus sekä myönteinen käsitys toisesta motivoivat työntekijöitä olemaan vuorovaikutuksessa keskenään. Toisaalta työntekijöitä voi lähentää työhön liittyvä epävarmuus ja stressi, joiden vähentämiseksi työntekijät saattavat etsiä tukea vertaisiltaan. Näin rakentuvassa vertaissuhteessa vuorovaikutus muuttuu ajan myötä puheenaiheiden laajentuessa, mikä puolestaan muovaa vuorovaikutussuhdetta ja toisin päin.

Tämän tutkielman kohdeorganisaatiossa työskentelee sekä miehiä että naisia, joten mahdolliset sukupuoliin liittyvät erot on syytä huomioida. Siasin ym. (2002, 619) mukaan sukupuoli voi olla merkitystä siihen, rakentuuko orastavasta vuorovaikutussuhteesta tietopohjainen, kollegiaalinen vai erityinen vertaissuhde. Aiemman tutkimuksen mukaan miehillä on todettu olevan enemmän tietopohjaisia vertaissuhteita kuin naisilla ja toisaalta naisilla on todettu olevan enemmän kollegiaalisia vertaissuhteita kuin miehillä. Lisäksi miesten on havaittu pitävän vertaissuhteissa työn ulkopuolista toimintaa tärkeämpänä kuin naisten ja toisaalta naisten on todettu arvostavan enemmän vertaissuhteiden sosioemotionaalista merkitystä ja tarkoitusta kuin miesten. On siis mahdollista, että sukupuolten välisiä eroja löytyy myös näkemyksissä vertaissuhteiden toiminnallisesta tarkoituksesta.

Myös hierarkkisten suhteiden voidaan ajatella rakentuvan edellä kuvatulla tavalla, sillä yhtä lailla hierarkkiset suhteet kuin vertaissuhteet rakentuvat vuorovaikutuksellisessa prosessissa. Koska hierarkkisia suhteita, joita useimmiten ovat esimies-alaissuhteet, määrittää lähtökohtainen valta-asetelma, liittyy hierarkkisten vuorovaikutussuhteiden rakentumiseen tiettyjä erityispiirteitä. Esimies-alaissuhteiden kehittymistä lähestytään kirjallisuudessa useimmiten johtaja-alaissuhteen vaihdantateorian eli LMX-teorian (*leader-member exchange*) avulla. Siasin (2009, 33–34) mukaan LMX-teorian perusajatus on, että esimiehet rakentavat vuorovaikutuksessa erilaisia suhteita erilaisien alaisensa kanssa ja osa suhteista kehittyy toisia laadukkaammiksi. Suhteen syvenemisprosessia kuvataan kolmella vaiheella, joista ensimmäisessä suhteen osapuolet ovat toisilleen vieraita, toisessa tuttavien ja kolmannessa vaiheessa suhde on kehittynyt kypsäksi. Ensimmäisessä vaiheessa suhdetta määrittää vahvasti osapuolten roolit ja sisällöltään suhde on vain käytännöllinen. Suhde kehittyy tuttavuustasolle, kun esimies esimerkiksi ottaa alaisen mukaan päätöksentekoprosessiin, jolloin suhteen rooliasetelmasta tulee moninaisempi. Kolmannessa tasossa esimiehen ja alaisen välillä on emotionaalinen side ja suhteessa vallitsee keskinäinen luottamus, kunnioitus ja tuki.

Hierarkkiset vuorovaikutussuhteet eivät synny yhtä vapaan valinnan kautta kuin vertaissuhteet, eikä niissä lähtökohtaisesti jaeta yhtä paljon henkilökohtaisia asioita, mikä osaltaan edistäisi suhteen syvenemistä (Sias ym. 2002, 621). Kaikki esimiesalais-suhteet eivät koskaan kehitykään kolmannen vaiheeseen. Viestinnän tutkijoiden mukaan esimiesalais-suhteet rakentuvat päivittäisessä vuorovaikutuksessa ja vuorovaikutuksen luonne määrittää, mitkä suhteet kehittyvät laadukkaiksi vuorovaikutussuhteiksi. Korkealaatuisissa suhteissa vuorovaikutus on osallistavaa ja suhteen osapuolet pyrkivät minimoimaan suhteen valtaeroa. Sen sijaan heikkolaatuisissa esimies-alaissuhteissa, jotka

jäävät useimmiten LMX-teorian ensimmäiselle tasolle, valta-asetelmaa korostetaan ja vuorovaikutus on pääasiassa yksisuuntaista. (Sias 2009, 38.)

Joissain tapauksissa työelämän vuorovaikutussuhde voi kehittyä ystävyys-suhteeksi. Työelämän ystävyys-suhteet eroavat muista työelämän vuorovaikutussuhteista yhtäältä vapaaehtoisuudessa ja toisaalta henkilökohtaisuudessa (Sias ym. 2002, 620; Sias 2009, 90–91). Toisin sanoen työntekijä voi valita, kenen kanssa haluaa ystäväystyä ja ystävyys-suhteissa suhteen osapuolet tuntevat toisensa paitsi työtovereina, myös työelämän ulkopuolisina henkilöinä. Työelämän ystävyys-suhteiden rakentuminen on sikäli ainutlaatuinen prosessi, että sen kehittymistä määrittää konteksti, jossa suhde kehittyy ja on olemassa. Työpaikka ei siten ole ainoastaan suhteen konteksti, vaan välttämätön osa suhteen kehittymisprosessia itsessään. (Sias & Cahill 1998, 276.) Näin ollen koettu ystävyys on huomionarvoinen suhteeseen liittyvä ulottuvuus, sillä se saattaa ohjata myös mentorointisuhteen osapuolten käsityksiä olemassa olevasta suhteesta.

Yksi merkittävimmistä työelämän ystävyys-suhteen funktioista on tiedon välittäminen (Sias 2009, 94). Työelämän ystävyys-suhteen rakentumista edistävät yhteiset työtehtävät ja fyysinen läheisyys, sillä kohtaamisten lisääntyessä myös puheenaiheet laajenevat ja vuorovaikutussuhteesta tulee läheisempi (Sias ym. 2002, 620). Työpaikalla ystävät jakavat toisilleen arkaluontoisia ja harkinnanvaraisia asioita, joita ei välttämättä kerrotaisi muille työtovereille (Sias 2009, 94). Tämän tutkielman valossa ystävyys-suhteiden kehittyminen on sikäli merkityksellinen osa tarkastelua, että usein aktori on uusi työntekijä ja joutuu siten tiedon tarpeestaan huolimatta näkemään vaivaa ja odottamaan niin sanottuun sisäpiiriin pääsemistä. Kirjallisuudessa on käsitelty enemmän vertaissuhteiden kuin hierarkkisten suhteiden kehittymistä ystävyys-suhteiksi. Tähän on saattanut vaikuttaa osaltaan se, että yksilöllä on työelämässään todennäköisesti enemmän vertaissuhteita kuin mitään muita työelämän vuorovaikutussuhteita (Sias & Cahill 1998, 273). Esimies-alaisuuksia käsittelevässä aiemmassa tutkimuksessa on kuitenkin havaittu, että alaiset, jotka pitävät esimiehään ystävinään ja muodostavat LMX-teorian nojalla korkealaatuisen suhteen, saavat esimiehiltään muun muassa tarkempaa, ajankohtaisempaa ja hyödyllisempää tietoa kuin alaiset, jotka eivät pidä esimiehiä ystävinään (Sias 2009, 94). Mentorointisuhteiden näkökulmasta havainto on oleellinen, sillä yksi mentorointisuhteen tarkoituksista on monesti nimenomaan tiedon välittäminen (esim. Karjalainen ym. 2006, 96).

Vuorovaikutuksen ylläpidon käsitettä on aiemmassa, pääasiassa yksityiselämän vuorovaikutussuhteita käsittelevässä tutkimuksessa määritelty monin eri tavoin. Näiden määritelmien pohjalta Aira (2012, 61) tiivistää käsityksen suhteen ylläpidosta neljään työelämäkontekstiin sopivaan ryhmään.

Airan (2012, 61) mukaan vuorovaikutussuhteen ylläpito voidaan yhtäältä määritellä vuorovaikutussuhteen olemassaolon säilyttämiseksi. Toisaalta ylläpidolla voidaan tarkoittaa suhteen säilyttämistä tietyllä tasolla jonkin suhdetta kuvaavan määritteen avulla. Kolmanneksi ylläpidolla voidaan tarkoittaa tyytyväisyyden säilyttämistä eli suhteen ylläpitämistä tasolla, joka tyydyttää suhteen molempia osapuolia. Viimeinen ryhmä koostuu käsityksistä, joissa suhteen ylläpito määritellään suhteen kunnossa pitämiseksi ja jossain määrin myös vahingoittuneen suhteen korjaamiseksi. Merkittävämpää kuin kulloinkin tarkasteltavan suhteen kategorisoiminen tiettyyn suhteen ylläpidon ryhmään on ymmärtää näiden tyypillisimpien ryhmien olemassaolo. Tämän avulla yksittäisen suhteen ylläpitoa voidaan heijastaa laajemmasta kokonaisuudesta ja ymmärryksestä käsin.

Sias, Gallagher, Kopaneva ja Pedersen (2012, 242) ymmärtävät suhteen ylläpidon käsitteen suhdetta tietyllä tasolla säilyttävänä toimintana työelämän ystävyyssuhteita käsittelevässä tutkimuksessaan. He lähestyvät ylläpidon ilmiötä tilanteellisesta näkökulmasta huomioiden tutkimuksessaan tilanteet, joissa suhteen toinen osapuoli kokee suhteen kasvavan läheisyyden epämukavana (*escalating situations*) sekä tilanteet, joissa suhteen toinen osapuoli on huolissaan toisen mahdollisesta etäantymisestä (*deteriorating situations*). Tarkastelu rajautuu siten tietoisiin suhdetta ylläpitäviin vuorovaikutustekoihin, jolloin tarkastelun ulkopuolelle jäävät ne tilanteet, joissa kumpikaan suhteen osapuolista ei ole huolissaan suhteen etäisyydestä tai läheisyydestä, eikä tietoisesti pyri ylläpitämään suhdetta (*routine situations*). Strategisena eli tietoisena suhteen ylläpitoa voidaan siis pitää vuorovaikutuskäyttäytymistä, jonka tavoitteena on tarkoituksellisesti ylläpitää suhdetta, kun taas rutiiniylläpito on tiedostamatonta ja siinä vuorovaikutussuhteen tärkeyttä ja olemassaoloa osoittaa pelkkä vuorovaikutuksen useus (Airan 2012, 62). Sias ym. (2012, 260–261) havaitsivat, että liiallisesti syvenevien (*escalating*) vuorovaikutussuhteiden ylläpidon keinoja ovat välttäminen, suora ja epäsuora keskustelun uudelleenfokusointi ja avoimuus. Sen sijaan suhteissa, joissa huolen aiheena oli kasvava etäisyys, suhteita ylläpidettiin muun muassa harkitsevaisuudella ja sulkeutuneisuutta vahvistamalla. Kaikki edellä mainitut vuorovaikutusteot ovat siten yksilön vuorovaikutuksellisia keinoja säädellä vuorovaikutussuhteen työelämän ja yksityiselämän välistä rajaa. Niiden havaitseminen on merkityksellistä, kun pyritään selvittämään tarkasteltavien mentorointisuhteiden ylläpitoa ohjaavia tekijöitä.

Hierarkkisissa suhteissa vuorovaikutussuhteen ylläpito vaikuttaa sikäli pulmalliselta, että korkealaatuisissa suhteissa ylläpidon taktiikat näyttävät edistävän suhteen syvenemistä, kun taas heikkolaatuisia suhteita ylläpidetään tavoilla, jotka estävät suhdetta kehittymästä. Siasin ym. (2002, 622–623) mukaan korkealaatuisissa suhteissa työntekijät ylläpitävät suhdetta esimiehiinsä puhumalla heille

henkilökohtaisella tasolla, kunnioittamalla suhteen sopimuksia ja rajoja sekä kertomalla huolensa suoraan esimiehille. Sen sijaan heikkolaatuisissa suhteissa työntekijät luottavat useimmin suhdetta sääteleviin vuorovaikutuksen keinoihin, kuten välttelyyn ja totuuden venyttämiseen ongelmatilanteiden välttämiseksi. Suhteen laatu näyttää vaikuttavan enemmän alaisten kuin esimiesten suhteen ylläpidon keinoihin, sillä esimiesten käsitykset suhteen laadusta eivät tutkimusten mukaan juurikaan vaikuta heidän suhdetta ylläpitävään käyttäytymiseensä (Sias ym. 2002, 623).

Vuorovaikutussuhteiden ylläpitoa käsittelevät teoriat ovat perinteisesti painottaneet työn ulkopuolisten asioiden jakamisen merkitystä suhteen ylläpidolle (Aira 2012, 63), ja myös suhteen kehittymisen ajatellaan usein olevan yhteydessä henkilökohtaisten asioiden jakamiseen (esim. Sias 2009, Karjalainen 2010, Stowers & Barker 2010). Tutkimuksessaan Aira (2012, 63–64) on kuitenkin havainnut, että työelämän vuorovaikutussuhteet rakentuvat suurilta osin nimenomaan tehtäväkeskeisten asioiden pohjalta, jolloin suhteita myös ylläpidetään tehtäväkeskeisen vuorovaikutuksen avulla. Yhteistyötä tutkinut Aira (2012, 63–64) on havainnut, että esimerkiksi yhteiseen ideointiin perustuvia työelämän vuorovaikutussuhteita ylläpidetään pääasiassa nimenomaan työhön liittyvän ideoinnin avulla, mikä asettaa myös tässä tutkielmassa käsiteltävät ilmiöt ennalta arvaamattomaan ja kiinnostavaan valoon. Havainnolle on varsin looginen selitys, sillä Airan (2012, 134) mukaan uuden luomiseen, innovatiivisuuteen ja ideointiin keskittynyttä vuorovaikutussuhdetta ylläpidetään ensisijaisesti ideoiden kehittelyllä ja toisaalta tukea välittävissä suhteissa suhdetta ylläpidetään tukea tarjoamalla, hakemalla ja osoittamalla.

Tässä luvussa käsiteltiin yleisesti työelämän vuorovaikutussuhteita sekä tarkemmin mentorointisuhteita ja niiden tyypillisimpiä piirteitä. Aiemman tutkimuskirjallisuuden pohjalta todettiin, että vuorovaikutussuhde on jatkuvasti muuttuva neuvotteluprosessi, jota määrittää suhteen osapuolten kokemus heidän keskinäisestä yhteydestään. Työelämän mentorointisuhteisiin voi liittyä muun muassa erilaisiin rakenteisiin liittyviä valtasuhteita, hyviä ja huonoja seurauksia, kuten lähentymistä tai ahdistelua sekä erilaisia tarpeita. Suhteen rakentuminen on prosessi, jossa neuvotellaan jatkuvasti suhteen rajoja yksityisyyttä sekä etäisyyttä ja läheisyyttä säätelemällä. Olemassa olevia mentorointisuhteita voi määrittää esimerkiksi ystävyys tai tehtäväkeskeisyys, ja usein suhteen luonne määrittelee myös sitä, miten suhdetta pidetään yllä. Tässä tutkielmassa tarkasteltavien mentorointisuhteiden erilaisia lähtökohtia ei voida ennalta tietää, joten olennaista tämän tutkielman kannalta on ymmärtää työelämän vuorovaikutussuhteiden ja erityisesti mentorointisuhteiden kirjoa sekä erilaisten suhde-tyyppien leimaavimpia ominaisuuksia.

### 3 MENTOROINTI VUOROVAIKUTUSSUHTEENA

#### 3.1 Mentorointi työelämässä

Mentoroinnin ja mentorin käsitteitä on aiemmassa tutkimuskirjallisuudessa määritelty lukuisin eri tavoin. Karjalaisen (2010, 31) mukaan vakiintunutta määritelmää ei ole syntynyt, mikä johtuu ainakin osittain siitä, että mentorointi moninaisuudessaan merkitsee ihmisille eri asioita. Tämä taas on johtanut siihen, että mentoroinnilla tarkoitetaan usein laajasti niitä erilaisia tapoja, joilla yksilöt vaikuttavat toistensa kehitykseen. Toisaalta Karjalainen ym. (2006, 96) tiivistävät mentoroinnin ”ammatilliseksi ohjaussuhteeksi, jossa erilaista osaamista ja kokemusta omaavat henkilöt ovat vuorovaikutuksessa keskenään tavoitteena toisen osapuolen (aktorin) opastaminen ja auttaminen työhön liittyvissä kysymyksissä”. Tässä tutkielmassa mentorointi ymmärretään Karjalaisen (2010, 38) määritelmän mukaisesti työntekijän urakehityksen ja emotionaalisen tuen muotona, joka tapahtuu työpaikan kontekstissa.

Mentoroinnin on havaittu vaikuttavan sekä uraan liittyvällä että psykososiaalisella tasolla aktoriin (Wanberg, Kammeyer-Muller & Marchese 2006, 411) ja sen yleistymiselle on löydetty useita suoraan ja välillisesti liiketoimintaan vaikuttavia syitä. Mentorointi on Stowersin ja Barkerin (2010, 364) mukaan kasvattanut suosiotaan vaihtoehtoisena johtamisen käytäntönä, koska sen on nähty vaikuttavan työntekijöiden suoriutumiseen myönteisesti ja siten vauhdittavan myös liiketoimintaa. Mentorointi on vastareaktio ohjaavalle johtajuudelle, joka ei kannusta työntekijöitä ajattelemaan ja toimimaan itsenäisesti (Stowers & Barker 2010, 364), ja kyseinen tavoite on tulkittavissa myös tämän tutkielman kohdeyrityksen toimintaperiaatteista. Mentorointi on nähty myös keinona vastata liiketoiminnan nopeisiin muutoksiin, sillä sen avulla voidaan auttaa työntekijöitä saavuttamaan uratavoitteita mahdollisimman nopeasti, oppimaan nopeasti ja vauhdittamaan nousua ylemmille vastuualueille (Stowers & Barker 2010, 365).

Mentorointisuhde voi olla luonteeltaan virallinen tai epävirallinen riippuen siitä, tapahtuuko mentorointia suunnitellusti organisaation mentorointiohjelmaa noudattaen vai syntykö mentorointisuhde



luontaisesti vuorovaikutuksessa (Wanberg ym. 2006, 410). Tässä tutkielmassa tarkasteltavat mentorointisuhteet ovat virallisia, sillä ne on muodostettu osana yrityksen mentorointiohjelman. Wanbergin ym. (2006, 411) mukaan viralliset mentorointisuhteet eroavat epävirallisista yhtäältä siksi, että niissä mentorointisuhteen parit yhdistetään, minkä jälkeen mentori ja aktori tutustuvat toisiinsa. Epävirallinen mentorointisuhde sen sijaan muodostuisi aikanaan yhteisen identifioitumisen ja toimivan vuorovaikutussuhteen seurauksena. Lisäksi viralliseen mentorointisuhteeseen vaikuttavat kolmannelta osapuolelta saadut aikataulut ja tavoitteet, mitä epävirallisessa mentorointisuhteessa ei luonnollisesti ole. Samaa aihetta käsittelevä, formaalin ja informaalin mentoroinnin termejä käyttävä Karjalainen (2010, 42) painottaa, että mentoroinnista puhuttaessa on tärkeää ilmaista, onko kyseessä formaali vai informaali suhde niitä määrittävistä merkittävistä eroista johtuen.

Stowers ja Barker (2010, 364) huomauttavat, että mentoroinnista ja valmentamisesta puhutaan ajoittain toistensa synonyymeinä, vaikka kyseessä on kaksi toisistaan eroavaa prosessia. Merkittävin ero valmentajan ja mentorin välillä on, että toisin kuin mentori valmentaja ei anna valmennettavalleen suoria vastauksia vaan esittää ainoastaan kysymyksiä, jotka auttavat valmennettavaa näkemään sen hetkisen todellisuutensa ja löytämään vastauksia itse. Valmentamisen tavoitteena on kehittää ja muuttaa valmentamisen kohteena olevaa yksilöä. (Stowers & Barker 2010, 364.) Mentoroinnin tarkoituksena on sen sijaan siirtää tietoa ja osaamista kokeneemmalta yksilöltä kokemattomammalle (Stowers & Barker 2010, 366). Toisaalta Wanberg ym. (2006, 411) toteavat, että mentorointi voi ilmetä paitsi valmentamisena, suojeluna ja haastavampien tehtävien tarjoamisena, myös ystävyys-suhteena, neuvontana, hyväksyntänä tai roolimalliin tukeutumisena.

Kuten aiemmasta tutkimuskirjallisuudesta käy ilmi, mentoroinnin määrittely ei ole yksiselitteistä, eikä mentoroinnille ole välttämättä edes realistista etsiä yhtä oikeaa määritelmää (Karjalainen 2010, 31). Mentoroinnin onnistumisen kannalta on kuitenkin olennaista, että mentorilla ja aktorilla on jaettu käsitys mentoroinnin tarkoituksesta ja tavoitteesta, jotta yhteisten päämäärien tavoittelu on ylipäättään mahdollista. Karjalaisen ym. (2006, 96) mukaan mentoroinnin erilaiset ja yksilölliset tavoitteet vaativatkin erilaisia mentoroinnin käytäntöjä, ja mentorointia kuvataan usein ”kahden kauppana”, jonka onnistumista ohjaavat mentori, aktori sekä suhteeseen vaikuttava taustayhteisö. Mentorointi voidaan nähdä eräänlaisena sopimuksena, jossa mentori ja aktori sitoutuvat toimimaan omissa rooleissaan. Vuorovaikutussuhde on nimensä mukaisesti vaikutusprosessi, jossa suhteen osapuolet pyrkivät suoraan ja epäsuorasti vaikuttamaan suhteen toiseen osapuoleen saavuttaakseen omia päämääriään (Gayle & Preiss 2002, 119). Mentorointisuhde on lähtökohtaiselta luonteeltaan varsin tavoitteellinen vuorovaikutussuhde, joten voidaan olettaa, että sekä mentorilla että aktorilla

on suhteessa sekä yhteisiä että yksilöllisiä päämääriä. Ottaen lisäksi huomioon mentoroinnin vaikeasti määriteltävän luonteen voi mentorointisuhde johtaa pettymyksiin ja ikäviin kokemuksiin, mikäli aktori ja mentori eivät keskustele henkilökohtaisista odotuksistaan ja käsityksistään avoimesti tai jos mentoroinnin osapuolten yksilölliset tavoitteet ovat ristiriidassa keskenään.

Karjalainen (2010, 113) havaitsi tutkimuksessaan, että mentorointisuhde voi onnistua vain, jos osapuolilla on sama käsitys mentoroinnille asetettavista tavoitteista. Tutkijan mukaan erityisesti aktorin odotuksilla oli vaikutus mentorointiprosessin onnistumiseen, sillä aktori, joka oletti mentorin ratkaisevan tämän ongelmat, turhautui, kun mentori ei antanut aktorille yksiselitteisiä vastauksia. Karjalainen (2010, 114) toteaa myös, että ammattilaisten käsitykseen mentorointisuhteesta sisältyy näkemys sopimuksellisuudesta ja prosessimaisuudesta. Sopimuksellisuudella viitataan yhdessä määriteltyihin mentoroinnin sisältöihin ja yhteisen työskentelyn syvyyteen. Toisaalta mentorointisuhde nähdään prosessina, johon saattaa sisältyä yllätyksiä ja tuloksia, joita ei ennalta osata odottaa. Yhteinen vastuu ja tekeminen rakentavat mentorointiprosessia, jota tarvittaessa muokataan yhteisen palautteenannon pohjalta.

Viestinnän tutkimuksessa ajatellaan, että yksilön identiteetti rakentuu ja muuttuu vuorovaikutuksessa muiden ihmisten kanssa. Gayle ja Preiss (2002, 112) toteavat, että vuorovaikutus avaa yksilölle mahdollisuuksia itsetutkiskeluun ja muutokseen. Mentoroinnin näkökulmasta kehitys ja muutoshakuisuus ovat merkittäviä vuorovaikutussuhteen määrittäjiä, sillä mentoroinnin ajatellaan olevan lähtökohtaisesti oppimiseen ja siten muutokseen pyrkivää toimintaa (esim. Karjalainen 2010). Työelämässä aktori saattaa mentorointisuhteen avulla tietoisestikin tavoitella oman ammatti-identiteettinsä rakentamista, jolloin mentorilla ja mentorointisuhteella voi olla suurikin merkitys aktorin identiteetille. Aiemmassa työelämän mentorointia käsittelevässä tutkimuksessa on Janssenin ym. (2016, 498) mukaan ylipäätään jätetty liian vähälle huomiolle näkökulma mentoroinnista vuorovaikutussuhteena. Tutkijoiden mukaan aiemmassa mentoroinnin tutkimuksessa ei ole riittävästi huomioitu mentoroinnin kontekstuaalisia ja tilanteellisia ulottuvuuksia ja niiden yhteyttä mentorointisuhteeseen. Perinteisessä mentoroinnin tutkimuksessa korostetaan usein tiedon välittymistä ja jätetään huomioimatta vuorovaikutussuhteessa olemisen myönteiset vaikutukset sekä mentorin että aktorin kehittymiselle (Janssen ym. 2016, 509).

### 3.2 Valta, etäisyys ja sosiaalinen tuki mentorointisuhteessa

Mentoroinnin yhteydessä kuullaan usein puhuttavan senioreista ja junioreista, joilla viitataan yksilöiden taito- ja tietotasoon sekä kokemukseen kyseisessä ympäristössä. Lisäksi aktori on usein uusi työpaikalla ja siksi mentoriin nähden junioriasemassa. Aira (2012, 53) jakaa tutkimuksessaan mentorointisuhteet vertaissuhteiksi, joissa osapuolet ovat ammatillisesti samanarvoisissa rooleissa sekä hierarkkiseksi vuorovaikutussuhteiksi, joissa osapuolten eriarvoisuutta määrittää asiantuntemukseen perustuva valta. Aiemmassa tutkimuskirjallisuudessa mentorointisuhteita onkin useimmiten lähestytty perinteisestä auktoriteetin valtaa korostavasta näkökulmasta. Tämän rinnalle on noussut valtaasetelmaa kyseenalaistava radikaalihumanistinen näkökulma, joka haastaa mentorointia uudistumaan tasavertaiseksi, dynaamiseksi ja luovaksi suhteeksi, jossa raja eksperttiyden ja noviisiuden välillä on häilyvä (Karjalainen ym. 2006, 97). Radikaalihumanistisesta näkökulmasta mentoroinnin ihanteena voidaan pitää vastavuoroiseen luottamukseen ja toisen osapuolen ammatillisen pääoman arvostamiseen perustuvaa tasavertaista dialogia ja vuorovaikutussuhdetta, jossa toimitaan yli roolirajojen (Karjalainen ym. 2006, 97). Stowers ja Barker (2010, 366) huomauttavat, että mentorointia voi tapahtua myös toisinpäin tilanteissa, joissa junioreilla on asiakkoista osaamista esimerkiksi viimeisimmistä kehitysmuutoksista enemmän kuin senioreilla.

Toisaalta mentorointisuhteiden hierarkkisuutta voidaan tarkastella suhteen symmetrisyyden näkökulmasta. Karjalainen ym. (2006) ehdottavat mentorointisuhteiden tarkasteluun kolmitasoista dialogisuuden mallia, jonka tavoitteena on kuvata mentorointisuhteita hierarkkisuutta välttämällä ja toisaalta huomioimalla realistisesti, ettei mentorointisuhde todellisuudessa koskaan ole täysin tasa-arvoinen. Gerlander ja Isotalus (2010, 8) soveltavat mallia professionaalisten suhteiden, kuten asiantuntija-asiakassuhteiden tarkasteluun. Karjalaisen ym. (2006) mallin mukaan myös professionaalisissa suhteissa epäsymmetrisyyttä voidaan tarkastella kolmesta eri näkökulmasta: eksistentiaalisesta eli ihmisenä olemisen näkökulmasta, episteemisestä eli tiedon ja asiantuntijuuden näkökulmasta sekä juridis-eettisestä eli oikeuksien, velvollisuuksien ja vastuiden näkökulmasta. Tämän tutkielman kontekstiin sovellettaessa voidaan ajatella, että eksistentiaalisella tasolla mentori ja aktori ovat aina vertaisia keskenään eli suhde on symmetrinen. Episteemisellä tasolla mentorointisuhteen symmetrisyys voi vaihdella osapuolten ammatillisen osaamisen mukaan epäsymmetrisestä juniori-seniorisuhteesta täysin symmetriseen sparraussuhteeseen. Mentoreilla ei yleisesti ole tehtävään sitovia lakeja tai säädöksiä, joten juridis-eettisen symmetrian raja ei ole selkeä. Voidaankin ajatella, että eettinen vastuu on jokseenkin tulkinnanvarainen ja kunkin vuorovaikutussuhteen sisällä määriteltä-

vä ulottuvuus, sillä käsitykset tehtävän tuomasta vastuusta voivat olla varsin moninaiset. Karjalainen ym. (2006, 99) huomauttavat, että mentorilla on joissain tapauksissa lakeihin ja säädöksiin perustuvaa vastuuta enemmän kuin aktorilla, mutta toisissa tapauksissa suhde voi olla täysin tasavertainen.

Karjalaisen ym. (2006) malli eksistentiaalisesta, episteemisestä ja juridis-eettisestä vertaisuudesta mentoroinnissa tarjoaa mahdollisuuden tarkastella mentorointisuhteessa vallitsevia valtaeroja myönteisestä ja kehitykseen tähtäävästä näkökulmasta. Karjalainen ym. (2006, 102) toteavat, että kehittymistä tukeva mentorointisuhde tarvitsee sekä epätasavertaisuuden että tasavertaisuuden yhtäaikaista läsnäoloa, mikä puolestaan vaatii mentorilta tämän ristiriidan olemassaolon hyväksymistä. Mentorin ja aktorin oivaltaessa, että epäsymmetrisyys ammattiosaamisessa ei poissulje symmetrisyyttä ihmisenä olemisessa, on mentorointisuhteen osapuolten todennäköisesti helpompi hyväksyä suhdetta määrittävät valtaerot ja myös hyötyä epätasavertaisuudesta oppimisessa. Karjalainen ym. (2006, 102) lisäävät myös, että symmetrian ja epäsymmetrian välinen suhde on merkittävää dialogisuuden onnistumisen näkökulmasta, sillä riittävä määrä samanlaisuutta edistää keskusteluyhteyden syntymistä ja toisaalta sopiva määrä toiseutta on edellytys näkökulmien rikastuttamiselle keskustelussa.

Vaikka viimeaikaisena trendinä on ollut pyrkimys mahdollisimman matalaan organisaation hierarkiaan, ovat erilaiset statukset ja niiden määrittämät vuorovaikutussuhteet edelleen oleellinen osa organisaatioiden toimintaa (Sias ym. 2002, 620). Esimies-alaisuhteissa vallan ajatellaan tyypillisesti määrittyvän työntekijän asemasta syntyvästä auktoriteetista ja byrokraattisista rakenteista. Vuorovaikutuksen näkökulmasta valtasuhteet rakentuvat vuorovaikutuksessa, joten erilaisia valtaasetelmia on kaikissa työelämän vuorovaikutussuhteissa vertaissuhteet mukaan lukien. Vuorovaikutuksen näkökulmasta valta ei siis rakennu aina resurssien hallinnan pohjalta, vaan organisatorista valtaa rakennetaan vuorovaikutuksessa merkityksiä luomalla ja hallitsemalla. (Sias 2009, 67.)

Mentorointisuhteita, kuten useita muitakin ohjaaja-ohjattavasuhhteita kuvaa määritelmien moni-ilmeisyys (Gerlander & Isotalus 2010, 9), mikä voi heijastua erilaisina käsityksinä myös mentorointisuhteen valta-asetelmista ja rooleista. Kuten aiemmin todettiin, erilaiset odotukset ja käsitykset ovat omiaan luomaan jännitteitä mentorin ja aktorin välille, ja yhtenä mentorointisuhdetta määrittävänä jännitteenä voidaan pitää käsitystä sopivasta sosiaalisesta etäisyydestä. Airan (2012, 135) mukaan sosiaalinen välimatka ei välttämättä näyttäytyä keskeisenä osana työelämän vuorovaikutussuhdetta, jos suhteen osapuolilla on samanlainen käsitys sopivasta etäisyydestä. Kuitenkin tilanteissa,

joissa vuorovaikutussuhteen osapuolilla on erilaiset käsitykset sopivasta välimatkasta, voi jännite hankaloittaa merkittävästi työntekijöiden välistä yhteistyötä. Liian etäinen vuorovaikutussuhde voi hankaloittaa yhteydenpitoa ja siten yhteistyötä ja toisaalta hyvin läheinen vuorovaikutussuhde voi johtaa puolueellisuuteen ja liiallisesta samanmielisyydestä johtuviin huonoihin päätöksiin. Mentoringisuhteen ollessa eräänlainen yhteistyösuhde voivat vaikutukset olla samanlaisia myös mentoringisuhteessa. Liiallinen etäisyys voi johtaa yhteydenpidon heikkenemiseen ja toisaalta, jos mentori ja aktori ovat liian läheisiä, ei suhteessa välttämättä haluta luoda ristiriitoja näkemyksiä haastamalla ja kyseenalaistamalla.

Etäisyyden ja läheisyyden jännite on relationaalisen dialektiikan näkökulmasta suhteen olennainen rakennusosa, eikä siitä siksi ole tarkoituksenmukaista pyrkiä eroon, kuten esimerkiksi vuorovaikutussuhteessa ilmenevistä konflikteista (Gerlander & Isotalus 2010, 11). Koska vuorovaikutussuhde on jatkuva prosessi, muuttuvat myös vuorovaikutussuhteen osapuolten väliset jännitteet alati muutoksessa olevassa vuorovaikutusprosessissa. Jännitteiden kieltämisen sijaan toimivassa mentoringisuhteessa etsitään jatkuvasti näiden jännitteiden välistä tasapainoa. Läheisyyttä käsiteltiin aiemmin tässä tutkielmassa osana työelämän vuorovaikutussuhteiden rakentumista ja ylläpitoa ja todettiin, että läheisyyttä syntyy vuorovaikutuksen ulottuessa työelämän ulkopuolisiin henkilökohtaisiin aiheisiin (Sias ym. 2002, Sias 2009). Aira (2012, 67) toteaa tutkimuksensa pohjalta, että läheisyyden ja etäisyyden välinen tasapainoilu näyttää rakentavan jokaiseen vuorovaikutussuhteeseen omanlaisensa kulttuurin, mikä ei tue aiempaa käsitystä läheisyyden rakentumisesta yksityisasioiden kertomiselle. Yhteistyön kannalta haitallista voi olla esimerkiksi liian henkilökohtainen ja huonosti ajoitettu tai sopimattomaksi koettu itsestäkertominen (Aira 2012, 136). Aiemman tutkimuskirjallisuuden valossa näyttääkin siltä, että toimiva mentoringisuhde edellyttää suhteen osapuolilta motivaatiota pitää suhteen etäisyyden ja läheisyyden jännite tasapainossa, mikä voitaisiin tulkita eräänlaisena sitoutumisena suhteen jatkuvuudelle.

Työ voi aiheuttaa stressiä ja kuormitusta, minkä takia tarkoituksenmukaisen sosiaalisen tuen saaminen on sekä yksilön että organisaation hyvinvoinnin kannalta merkittävää (Sias 2009, 70). Virtanen (2015, 24) määrittelee sosiaalisen tuen tiedoksi, joka saa yksilön tuntemaan yhteenkuuluvuutta ja jaettua sitoutumista tietyssä sosiaalisessa verkostossa. Pääasiassa psykologian, sosiologian ja viestinnän tieteenaloilla tutkittu sosiaalisen tuen ilmiö ymmärretään viestintätieteessä vuorovaikutusprosessina, jossa sosiaalisen tuen verkostoon kuulumista ilmaistaan verbaalisen ja nonverbaalisen viestinnän keinoin (Virtanen 2015, 24). Tukea antava eli supportiivinen viestintä voidaan Virtasen (2015, 11) mukaan ymmärtää sosiaalisen tuen viestinnällisenä toteutumana.

Supportiiviseen viestintään vaikuttavat sekä viestintätilanteet että viestinnän sisältö, minkä johdosta supportiivinen viestintä on varsin monimutkainen prosessi. Supportiivista viestintää tarkasteltaessa onkin tarkoituksenmukaista kuvata myös kontekstuaalisia tekijöitä, kuten vuorovaikutuskumppanien välistä suhdetta, joka voi ohjata supportiiviselle viestinnälle annettuja tulkintoja ja merkityksiä. (Virtanen 2015, 11.) Mentorin ja aktorin välisen vuorovaikutussuhteen voidaan ajatella vaikuttavan siihen, miten ja millaista tukea mentorointisuhteessa annetaan ja vastaanotetaan. Toisaalta myös käsitykset mentoroinnin tarkoituksesta ja mentorointisuhteen tavoitteista voivat ohjata odotuksia ja käsityksiä tuen ilmenemisestä suhteessa. Edellä käsiteltiin mentorointisuhteen etäisyyden ja läheisyyden jännitettä, ja sosiaalista tukea voidaankin pitää yhtenä tähän jännitteeseen liittyvänä tekijänä. Jännitteen voidaan odottaa kasvavan, jos esimerkiksi aktori osoittaa mentorille odottavansa enemmän sosiaalista tukea kuin mentori on valmis tarjoamaan.

Sosiaalinen tuki jaetaan tyypillisesti kahteen tuen muotoon. Tiedollisella tuella tarkoitetaan käytännönläheistä ja konkreettista tukea, kuten neuvomista, ja emotionaalisella tuella viitataan tunteiden käsittelyyn, kuten lohduttamiseen. (Cahill & Sias 1997, 232.) Toisaalta työelämän vuorovaikutussuhteissa ilmenevää sosiaalista tukea on käsitelty emotionaalisen tuen, instrumentaalisen tuen ja tiedollisen tuen näkökulmista (Sias 2009, 70–71). Aira 2012, (72–75) lisää tarkasteluun myös arviointituen yhtenä työelämässä ilmenevänä sosiaalisen tuen muotona. Tiedollista tukea on tiedon ja neuvojen tarjoaminen (Sias 2009, 70) ja arviointitukea on pääasiassa vuorovaikutussuhteessa saatun palautteeseen perustuva kannustaminen (Aira 2012, 74). Esimerkki arviointituesta voisi mentorointisuhteessa olla mentorin kannustavat kommentit aktorin työn etenemisestä tai kehityksestä siinä missä tiedollinen tuki olisi paremminkin ohjaavaa neuvomista. Emotionaalinen tuki on selkeämmin aktorin henkilökohtaiselle tasolle menevää lohdutusta, jonka toteutuminen edellyttää vuorovaikutussuhteelta tarvittavalle tasolle rakentunutta luottamusta. Cahill ja Sias (1997, 232) toteavat, että työelämäkontekstissa ilmenevä emotionaalinen tuki on muuhun emotionaaliseen tukeen verrattuna ainutlaatuista, sillä samassa työyhteisössä työskentelevällä tuen antajalla on työkontekstiin liittyvää tietoa, jota esimerkiksi tukea hakevan henkilön perheenjäsenillä ei ole.

Koska mentorointisuhdetta voidaan pitää yhdenlaisena ohjaussuhteena, on neuvomista syytä käsitellä yhtenä sosiaalisen tuen muotona. Neuvominen on sikäli erityinen tuen muoto, että se voidaan tulkita sekä selkeästi tiedollisena tukena että toisaalta emotionaalisena tuen muotona (Goldsmith & Fitch 1997, 457). On melko tyypillistä, että ongelmatilanteessa olevaa henkilöä yritetään auttaa tarjoamalla ratkaisuja tukea hakevan ongelmaan tai pyrkimällä helpottamaan ongelmatilannetta neuvo-

jen avulla (Goldsmith 2004, 52). Muihin tuen osoittamisen tapoihin verrattuna neuvominen on onnistumisen kannalta melko riskialtista. Burlesonin ja MacGeorgen (2002, 397) mukaan syy on siinä, että neuvoihin sisältyy symbolinen käsitys tuen vastaanottajan autonomisuuden rajoittumisesta. Jos tuen antajan viesti koetaan arvostelevana ja syyttävänä, saattaa tuen vastaanottaja kokea neuvomisen uhkana kasvojen menettämisen näkökulmasta. Hyödyllisenä neuvominen koetaan, jos se on muodoltaan tilanteeseen sopivaa sekä sisällöltään hyödyllistä ja jos neuvomisen tavalla osoitetaan kiinnostusta myös tuen vastaanottajaan henkilökohtaisella tasolla (Goldsmith 2004, 56).

Saadun tuen kokemus on yhteydessä paitsi yksilö- myös suhde- ja organisaatiotason tekijöihin. Ghosh (2014) selvittää meta-analyysissään näiden tasojen yhteyttä mentorointisuhteessa koettuihin tuen muotoihin aiempien tutkimusten pohjalta. Kuten aiemmin todettiin, mentorointi on yhteydessä aktoriin sekä psykososiaalisella että uraan liittyvällä tasolla (Wanberg ym. 2006, 411) Ghoshin (2014, 377–378) tulosten pohjalta voidaan todeta, että psykologista ja uraan liittyvää tukea ilmenee todennäköisimmin sellaisessa mentorointisuhteessa, jossa aktori toimii vastavuoroisesti, mentori osoittaa tasavertaista ja osallistavaa johtajuutta ja jossa mentori ja aktori ovat oppimisorientoituneita. Myös organisaation myönteinen asenne mentorointiin on yhteydessä psykologisen ja uraan liittyvän tuen ilmenemiseen. Mentorointisuhteen epävirallinen luonne sekä mentorin ja aktorin samalaisuus, luottamus ja itsetäkertominen ovat myönteisesti yhteydessä kokonaisvaltaiseen saadun tuen kokemukseen, kuten myös aktorin tunneäly ja itsearviointikyky. Erityisesti uraa tukevaa mentorointia ilmenee hierarkkisissa mentorointisuhteissa, joskin uraan liittyvän tuen määrä vähenee suhteen edetessä.

Yhteenvetona voidaan todeta, että mentorointisuhteissa ilmenee tyypillisesti erilaisia valtaasetelmia, joita voidaan kuvata muun muassa suhteiden hierarkkisuuden ja symmetrisyyden näkökulmasta. Koska kehittymiseen tähtäävä mentorointisuhde edellyttää epätasavertaisuuden ja tasavertaisuuden yhtäaikaista läsnäoloa (Karjalainen ym. 2006, 102), oleellista on tunnistaa olemassa olevia valtaeroja ja oppia toimimaan niiden mukanaan tuomien jännitteiden kanssa. Valtaerojen lisäksi mentorointisuhteen sosiaalinen välimatka voi tuoda suhteeseen jännitteitä. Ristiriidat osapuolten käsityksissä suhteen sisältämästä etäisyydestä ja läheisyydestä voivat vaikuttaa muun muassa sosiaalisen tuen toteutumiseen ja siten olemassa olevan ohjaussuhteen onnistumiseen. Kaikkiaan suhteen sisäiset jännitteet ovat paitsi suhdekohtaisesti ainutlaatuisia myös toisiinsa erilaisin tavoin sidoksissa, mikä korostaa kulloinkin tarkasteltavan mentorointisuhteen yksilöllisten jännitteiden huomioimisen tärkeyttä.

### 3.3 Vuorovaikutustaidot ja mentorointisuhteen laatu

Vuorovaikutustaidoilla on kiistaton yhteys yksilön fyysiseen, psyykkiseen ja emotionaaliseen hyvinvointiin, ja organisaatioissa vuorovaikutustaitoja pidetään yleisesti yhtenä tärkeimpänä työnteikijän ominaisuutena (Spitzberg 2003, 94). Vuorovaikutustaidot ovat Spitzbergin (2003, 95) mukaan tarkoituksella toistettavia ja tavoitteellisia käyttäytymisen toimintoja, kuten kysymistä tai katsekontaktin luomista, joiden onnistuminen määrittää yksilön vuorovaikutuskompetenssia (Spitzberg 2003, 98). Vuorovaikutustaidoista ja sosiaalisista taidoista käytetään kirjallisuudessa hyvin samankaltaisia määritelmiä, ja Spitzbergin ja Dillardin (2002, 89) mukaan sosiaaliset taidot rinnastetaan usein sosiaaliseen kompetenssiin, interpersonaaliseen kompetenssiin ja viestintäkompetenssiin. Sosiaaliin taitoihin lasketaan kuuluvaksi interpersonaalinen ulottuvuus, joka viittaa siihen, että yhteisen tavoitteen saavuttamiseen tarvitaan aina yksilöiden keskinäistä viestintää eli vuorovaikutusta (Spitzberg & Dillard 2002, 90). Valkonen (2003, 29) toteaa, että sosiaalinen toiminta edellyttää vuorovaikutukseen osallistuvilta oman toiminnan koordinoitua, yhteisesti jaettua tietoa ja yhteistä tulkintaa vuorovaikutustilannetta koskevista tulkinnoista. Edellä kuvatun perusteella voidaan ajatella, että mentorointisuhteen onnistumiseen vaikuttavat olennaisesti paitsi mentorin ja aktorin vuorovaikutustaidot, myös osapuolten sosiaaliset taidot laajemmin.

Kohdeyrityksen mentoriohjelmassa mentoriksi voi ryhtyä kuka tahansa. Voidaan siis olettaa, että mentorien joukossa on vuorovaikutustaidoiltaan erilaisia yksilöitä. Karjalainen (2010, 115) toteaa, että laadun varmistamiseksi mentoroinnin etiikkaan ja mentorointiosaamiseen tulisi kiinnittää huomiota, sillä mentorina voi toimia periaatteessa kuka tahansa eikä mentorina toimiminen edellytä ohjausalan koulutusta. Vuorovaikutustaitoja on aiemmassa tutkimuskirjallisuudessa määritelty sekä yksilön että vuorovaikutussuhteen molempien osapuolten näkökulmista. Vuorovaikutustaidot voidaan yhtäältä nähdä kielellisen ja nonverbaalisen, strategisen, funktionaalisen sekä vastaanottoon ja evaluointiin liittyvän kompetenssin muodostamana kokonaisuutena. Toisaalta kommunikatiivisen toiminnan teorian näkökulmasta ajatellaan, että kommunikatiivinen toiminta edellyttää vähintään kahden toimijan vuorovaikutusta, jossa molemmat mukauttavat toimintaansa yhteisen toimintasuunnitelman tavoittamiseksi. Tällöin kompetenssi voidaan nähdä tekoina, jotka edistävät interpersonaalisen suhteen syntymistä. (Valkonen 2003, 28–29.)

Relationaalisen viestinnän teorian mukaan vuorovaikutusosaamista tulisi määritellä vuorovaikutussuhteiden rakenteisiin yhteydessä olevana ilmiönä eikä niinkään yksilön kompetenssina. Vuorovaikutuksen systeemisyyttä painottavan relationaalisen viestinnän teorian mukaan vuorovaikutuksen



määrittelyssä tulisi huomioida suhteen osapuolten kyky tunnistaa vuorovaikutussuhteen ilmiöitä ja rakenteita. Tällöin vuorovaikutustaidoilla ymmärretään kyky uudistaa näitä ilmiöitä ja rakenteita siten, että vuorovaikutuskäyttäytyminen muuttuisi rakentavammaksi. (Hedman & Valkonen 2013, 8.) Tässä tutkielmassa vuorovaikutustaitojen käsite ymmärretään edellä kuvatulla Valkosen (2003) määrittelemällä tavalla vuorovaikutusosaamisen relationaalinen luonne huomioon ottaen.

Vuorovaikutus on tavoitteellista toimintaa, jonka onnistumista ohjaa yksilön taito viestiä tarkoituksemukaisella tavalla erilaisissa viestintätilanteissa (Berger 2002, 181). Edellisessä luvussa todettiin, että yleensä mentoroinnin tarkoitus on siirtää tietoa kokeneemmalta yksilöltä kokemattomammalle. Tarkoituksen lisäksi mentorointisuhteeseen vaikuttavat yksilöiden henkilökohtaiset tavoitteet. Verbaalisen ja nonverbaalisen viestintänsä mukauttamiseksi ja tavoitteensa saavuttamiseksi yksilöllä pitää olla tietoa keskustelukumppaninsa taustasta, tavoista, mieltymyksistä, mielipiteistä, luonteesta ja viestintätavoista sekä siitä ympäristöstä ja vuorovaikutuskäytännöistä, joissa vuorovaikutus tapahtuu (Berger 2002, 181). Tämän tutkielman kannalta on olennaista selvittää, millaisia henkilökohtaisia ja jaettuja tavoitteita mentorointisuhteissa on, sillä ristiriitaiset näkemykset vuorovaikutuksen tavoitteesta voivat vaikuttaa olennaisesti kokemukseen suhteen onnistumisesta tai epäonnistumisesta. Toisaalta mentorisuhteella voi olla myös organisaation asettamia tavoitteita, joiden saavuttaminen voi olla yhteydessä suhteen onnistumisen kokemukseen. Tavoitteellisuus liittyy oleellisesti vuorovaikutussuhteen tuloksellisuuteen. Valkosen (2003, 145–152) mukaan tuloksellisuudella tarkoitetaan työelämän kontekstissa paitsi tiedon välittämiseen ja vaikuttamiseen liittyvää tuloksellisuutta myös esimerkiksi tuen ja empatian välittämistä, vuorovaikutussuhteen luomista, ylläpitoa ja syventämistä sekä konfliktin hallintaa.

Mentorointisuhteen aloittavilla työntekijöillä voi olla odotuksia paitsi mentoroinnista myös mentorin tai aktorin osaamisesta. Ammattilaisten käsityksiä mentoroinnista tutkinut Karjalainen (2010, 116–117) erittelee sekä mentorien että aktorien osaamiseen liittyviä näkemyksiä. Tutkimuksen mukaan mentoreilla odotetaan olevan sekä sisältö- että vuorovaikutusosaamista. Sisältöosaamisella viitataan asiantuntemukseen mentorin omasta alasta, vaikka toisaalta osaamisella ei tarkoiteta välttämättä huippuosaamista. Vuorovaikutusosaamisen näkökulmasta mentorilta odotetaan taitoa kohdata aktori ja olla hänen kanssaan vuorovaikutuksessa keskustelemalla, kuuntelemalla ja kysymällä. Lisäksi mentorilta odotetaan toimintaympäristön tuntemista ja eettisyyttä toimia oman osaamisensa rajoissa. Niin kutsuttua mentorointiosaamista on myös mentorointiprosessin hallinta sekä aktorin kehitystarpeiden tunnistaminen ja siten aktorin tukeminen kehittymistavoitteiden asettamisessa. Aktorilta odotetaan pääasiassa kahta osaamista, joista ensimmäinen on taito tunnistaa kehittymisen-

sä tarpeet ja asettaa niiden pohjalta tavoitteet mentoroinnille. Toiseksi aktorin pitää osata tunnistaa toimintaympäristönsä tuki- ja ohjausresurssit sekä tuntea kehittymismahdollisuutensa. (Aira 2010, 112.) Toisin sanoen aktorilta odotetaan taitoa etsiä itselleen sopiva mentori.

Vuorovaikutustaidot ohjaavat mentorointisuhteen onnistuneisuutta (esim. Valkonen 2003) ja ovat siten yhteydessä mentorointisuhteen laatuun. Parhaimmillaan mentorointisuhde voi olla luova ja uudistava vuorovaikutussuhde, joka rikastaa yksilön elämää ja elävöittää työuraa. Pahimmillaan toimimaton mentorointisuhde voi olla yksilölle myrkyllinen ja tuhoisa. Kuten vuorovaikutussuhteiden laatu laajemmin, mentorointisuhteiden laatu muuttuu mentorointisuhteen kehittyessä. (Ragins 2016, 229.) Laadukkaiden vuorovaikutussuhteiden ja laadukkaiden mentorointisuhteiden kuvaukset ovat suurilta osin yhteneviä aiemmassa tutkimuskirjallisuudessa. Laadukkaita mentorointisuhteita kuvaillaan korkean luottamuksen, itsestäkertomisen, haavoittuvuuden ja sitoutumisen näkökulmasta (Ragins 2016, 228) ja niihin liitetään kokemus molemminpuolisesta myönteisestä asenteesta, energiasta ja sitoutumisesta suhteeseen (Parker, Wasserman, Kram & Hall 2015, 234).

Myös muutos ja oppiminen yhdistetään näkemyksiin laadukkaista suhteista. Hyvän mentorointisuhteen koetaan tarjoavan mahdollisuuksia molemminpuoliseen oppimiseen ja kasvuun (Ragins 2016, 228) sekä tietoisuuden, avoimuuden ja taitojen syventämiseen (Parker ym. 2015, 234). Edellisessä luvussa neuvomista käsiteltiin sosiaalisen tuen muotona ja todettiin, että neuvomiseen liittyy tulkinallisia riskejä sekä mahdollisuus kasvojen menettämisen kokemukselle. Son ja Kim (2012) ovat tutkineet, mitkä tekijät vaikuttavat siihen, että aktori haluaa vastaanottaa mentorin neuvoja. Son ja Kim (2012, 322) ovat havainneet, että kokiessaan mentorointisuhteen merkitykselliseksi ja hyödylliseksi itselleen aktori on motivoituneempi sitoutumaan mentorointisuhteeseen, mikä puolestaan on yhteydessä aktorin halukkuuteen ottaa vastaan mentorin neuvoja. Sitoutumishaluisuuteen vaikuttaa tutkijoiden mukaan aktorin ja mentorin välinen luottamus, joka puolestaan on yhteydessä mentorointisuhteen laatuun.

Mentorointisuhteelle luonteenomaista on jaettu päämäärä tai tavoite, jota kohti mentori ja aktori vuorovaikutuksensa kautta pyrkivät, minkä johdosta mentorointisuhdetta voidaan pitää eräänlaisena yhteistyösuhteena. Työelämän yhteistyösuhteita tutkineen Airan (2012, 56) mukaan luottamussuhteen rakentaminen on toimivan yhteistyön näkökulmasta yksi tärkeimmistä vuorovaikutuksen ilmiöistä. Airan (2012, 56–57) määritelmän mukaan luottamus on ihmisten välille rakentuva ja aina tiettyyn henkilöön kohdistuva interpersonaalinen ilmiö. Määritelmä ei tällöin huomioi esimerkiksi luottamusta esineisiin tai luottamusta yksilön ominaisuutena.

Luottamus sisältää myös aina riskin luottamuksen pettämisestä (Aira 2012, 57), mikä yhdistää luottamuksen käsitteen aiemmin käsiteltyyn itsestäkertomisen teemaan (Dindia 2000, 155). Myös Chun, Litzky, Sosik, Bechtold ja Godshalk (2010, 426) viittaavat itsestäkertomiseen liittämällä luottamuksen määritelmään halun osoittaa haavoittuvaisuutta vuorovaikutussuhteen toiselle osapuolelle. Raginsin (2016, 232) mukaan mentorin kyky näyttää heikkoutensa ja haavoittuvaisuutensa luo mentorointisuhteeseen psykologista turvallisuutta, joka edistää sekä mentorin että aktorin kasvua ja oppimista. Carmelin, Brullerin ja Duttonin (2008, 81) mukaan laadukas vuorovaikutussuhde on yhteydessä psykologisen turvallisuuden kokemukseen, joka puolestaan lisää oppimiskäyttäytymistä työpaikalla. Aiemman tutkimuskirjallisuuden pohjalta voidaan siis ajatella, että turvalliseksi koetulla mentorin ja aktorin välisellä luottamussuhteella on merkittävä myönteinen yhteys aktorin oppimiseen ja kehittymiseen, joka saattaa puolestaan liittyä aktorin luovaan toimintaan.

Vaikka mentorointisuhteita käsittelevässä tutkimuksessa otetaan huomioon sekä mentori että aktori vuorovaikutussuhteen rakentajina, keskittyy tutkimus tyypillisesti tarkastelemaan mentorin toiminnan yhteyttä aktorin urakehitykseen ja toimintaan. Ragins (2016, 230) tuo mentorointisuhteiden tarkasteluun relationaalisen mentoroinnin teoreettisen näkökulman, joka perinteistä mentoroinnin tutkimusta ohittamatta ottaa huomioon suhteen dynaamisen ulottuvuuden ja jossa aktorin vuorovaikutuskäyttäytyminen on mentorin toiminnan rinnalla yhtä merkityksellistä. Relationaalisen mentoroinnin malli kuvaa mentorointisuhteiden kehittymistä toimimattomista ja vahingollisista mentorointisuhteista perinteisiin yksisuuntaisiin mentorointisuhteisiin ja lopulta dynaamisiin, laadukkaiksi koettuihin ja läheisyyttä korostaviin relationaalisiin mentorointisuhteisiin. Relationaalisessa mentorointisuhteessa aktori ymmärretään itsenäisenä ja aktiivisena toimijana, joka pyrkii löytämään ratkaisuja yhdessä mentorin kanssa, eikä odota mentorilta valmiita vastauksia (Ragins 2016, 232). Relationaalisen mentoroinnin mallissa on monia yhtäläisyyksiä relationaalisen viestinnän teorian piirteiden kanssa, joten se vaikuttaisi sopivan tämän tutkielman tarkasteluun hyvin.

Vuorovaikutussuhteet eivät aina ole yhteistyötä edistäviä (Aira 2012, 55). Mentoroinnin tutkimuksessa toimimattomien mentorointisuhteiden kuvauksiin liitetään ilkeys, pahat aikomukset, sabotointi, pahantahtoinen toiminta sekä ahdistelu ja seksuaalinen häirintä (Eby & McManus 2004, 258). Useimmiten mentorointisuhde on toimimaton, kun jommankumman osapuolen perustavanlaatuiset tarpeet tai tavoitteet jäävät toteutumatta (Eby & McManus 2004, 270). Relationaalisen mentoroinnin näkökulmasta sekä mentori että aktori ovat mentorointisuhteen aktiivisia toimijoita, joiden yhdessä rakentama vuorovaikutussuhde määrittää myös mentoroinnin laatua. Toisaalta Eby ja McMa-

nus (2004, 271) huomauttavat, että negatiivisia mentorointikokemuksia tutkittaessa tulisi huomioida, onko mentorointisuhde aloitettu virallisena vai epävirallisena mentorointisuhteena, sillä tutkimusten mukaan virallisissa suhteissa osoitetaan vähemmän motivaatiota sitoutua suhteeseen, mikä estää luottamussuhteen rakentumista.

Tässä alaluvussa käsiteltiin mentorointisuhteen laatua, joka näyttäisi aiemman tutkimuksen valossa määrittävän varsin moniulotteisesti erilaisista yksilö- ja vuorovaikutustason tekijöistä. Sekä suhteen lähtökohdat, valta-asetelmat että etäisyyden ja läheisyyden jännite ovat yhteydessä siihen, rakentuuko mentorointisuhteesta luottamuksellinen ja dynaaminen laadukas vuorovaikutussuhde. Toisaalta mentorin ja aktorin vuorovaikutustaidot sosiaalisen tuen osoittaminen mukaan lukien määrittävät mentorointisuhteen syvyyttä. Chun ym. (2010, 422) toteavat, että yksilöillä on tarve tuntea merkityksellisyyttä, kunnioitusta ja luottamusta suhteessa toisiin, ja näiden tunteiden hallinta luo pohjan läheisille ja luottamuksellisille mentorointisuhteille. Vaikka urakehitys on yksi mentoroinnin yleisimmistä tavoitteista, on mentoroinnin ydin Rymerin (2002, 344) mukaan luottamuksellisessa ja välittävässä vuorovaikutussuhteessa, jossa jaetaan henkilökohtaisiakin asioita ja halutaan auttaa suhteen toista osapuolta. Kokemukseen onnistuneesta mentorointisuhteesta vaikuttaa yksilön tyytyväisyys nimenomaan siihen henkilökohtaisen tason vuorovaikutussuhteeseen, jossa mentorointi tapahtuu ja jossa merkityksellistä on kasvava luottamus sekä emotionaalinen sitoutuminen toiseen ihmiseen (Rymer 2002, 344). Emotionaalisia tarpeita ymmärtävät ja niitä käsittelemään kykenevät yksilöt onnistuvat useimmiten rakentamaan laadukkaita vuorovaikutussuhteita (Chun ym. 2010, 422), mikä korostaa yksilön vuorovaikutustaitojen perustavanlaatuista merkitystä mentorointisuhteessa.

## 4 LUOVUUS TYÖELÄMÄSSÄ

### 4.1 Luovuus asiantuntijatyössä ja työelämän vuorovaikutuksessa

Luovuus määritellään yleensä kyvyksi tuottaa työtä, joka on sekä uudenlaista että tarpeellista (Lee, Lee & Jo 2012, 48; Munoz-Doyague & Nieto 2011, 127). Tämä tutkielma sijoittuu työelämäkontekstiin, joten myös luovuus on syytä määritellä organisaation näkökulmasta. Työelämän kontekstissa luovuus ymmärretään arvokkaiden ja tarpeellisten uusien ideoiden, menetelmien, palveluiden, tuotteiden ja prosessien tuottamisena. Luovuus on tällöin yksilöiden yhteistoimintaa monimuotoisessa sosiaalisessa systeemissä. (Lee ym. 2012, 48.)

Arkikielessä innovatiivisuus ja luovuus sekoittuvat herkästi keskenään, ja vaikka termit ovat vahvasti yhteydessä toisiinsa (Mumford ym. 2012, 6), eivät ne ole synonyymejä keskenään. Tuomen (2007, 127–128) mukaan luovuus ja innovaatio eroavat toisistaan siten, että luovuus on yksilön ajatuksellinen prosessi siinä missä innovaatio on prosessina ihmisten välinen ja sosiaalinen. Toisaalta esimerkiksi Poutanen (2016) käsittelee luovuutta väitöstutkimuksessaan kollektiivisen luovuuden (*collective creativity*) näkökulmasta. Tämän näkökulman mukaan ryhmän jäsenet vaikuttavat toistensa luovaan ajatteluun, minkä seurauksena syntyy lopputulos, jota yksilöt eivät olisi yksin saavuttaneet. Luovuus voidaan nähdä joukkona uusia ideoita, joiden käyttöönotosta syntyy innovaatioksi kutsuttu prosessi. Luovuuden ja innovaation ero ei kuitenkaan ole selkeä, sillä luovuutta voi ilmetä myös innovaatioprosessissa monissa eri muodoissa. (Poutanen 2016, 17–18.) Munoz-Doyaguen ja Nieton (2011, 127) mukaan luovimmatkin ideat ovat organisaatiolle arvottomia, jos niistä ei kehitä uusia palveluita, tuotteita tai liiketoimintamalleja. Toisin sanoen innovaation syntymiseen tarvitaan luovuutta, mutta myös muita organisaation resursseja, joihin lukeutuvat muun muassa emotionaalinen tuki ja sitoutuminen.

Luovaa toimintaa voidaan tarkastella yhtäältä yksilötason näkökulmasta. Gaylen ja Preissin (2002, 49) mukaan yksilön itsetunto ja vuorovaikutuskäyttäytyminen ovat yhteydessä toisiinsa, ja on todettu, että vahvaan tai heikkoon itsetuntoon voidaan liittää tietynlaisia vuorovaikutuskäyttäytymisen piirteitä. Gayle ja Preiss (2002, 49) tiivistävät, että yksilöitä, joilla on hyvä itsetunto, on kuvailtu omanarvontuntoisiksi, joustaviksi, rennoiksi ja kritiikille avoimiksi. Sen sijaan itsetunnoltaan heikot yksilöt eivät usko yhtä paljon omaan kykyihinsä, ovat helpommin muiden vaikutettavissa,

aliarvioivat omaa kompetenssiaan ja odottavat mieluummin epäonnistumisia kuin onnistumisia. Vaikuttaisi siis siltä, että yksilön itsetunto asettaa tietyn lähtökohdan paitsi vuorovaikutukselle myös yksilö- ja vuorovaikutustason luovuudelle.

Luovia asiantuntijaorganisaatioita tutkinut Huuhka (2010, 78) toteaa, että selvästi luovia ihmisiä yhdistäviä persoonallisuuden piirteitä vaikuttaisivat olevan motivoituneisuus, sinnikkyys sekä kyky pitää kiinni omasta näkökannasta. Luovien ihmisten ominaisuuksiin on pyritty pääsemään käsiksi myös heille tyypillistä käyttäytymistä selvittämällä. Pelzin (1992, Huuhkan 2010, 79 mukaan) mukaan luovan ihmisen käyttäytymistä ohjaavat muun muassa autonomisuus, ristiriidat hierarkian kanssa, suoritushakuisuus sekä tarve vaihtuviin toimintoihin. Toisaalta luova asiantuntija on hyvin vastuun- sekä velvollisuudentuntoinen motivoituneena ja uskaltaa tuoda esiin tunteensa (Huuhka 2010, 79). Csikszentmihalyi (1994, 144) toteaa edellä esitettyjä näkökulmia yhdistäen, että luovuus ei ole yksilön ominaisuus, vaan yhdistelmä sosiaalisissa systeemeissä tehtyjä käsityksiä yksilöstä ja mahdollisesti yksilön itsensä muodostamia käsityksiä itsestään.

Munoz-Doyaguen ja Nieton (2011, 126) mukaan luovien työntekijöiden tunnistamisen lisäksi on tärkeää tarkastella, miten työelämän konteksti vaikuttaa monenlaisten yksilöiden luovuuteen vuorovaikutuksen kautta. Aiemman kirjallisuuden perusteella näyttää siltä, että käsitys luovasta yksilöstä on varsin moninainen. Tästä syystä merkityksellisempää kuin pohtia, onko luovuus yksilön ominaisuus vai vuorovaikutuksessa rakentuva ilmiö on tarkastella, miten vuorovaikutuksen avulla yksilöstä saadaan omien ominaisuuksiensa puitteissa mahdollisimman luova, sillä juuri vuorovaikutustaitoja on mahdollista kehittää.

Ideointi on yksi työelämän vuorovaikutuksessa ilmenevä luovan ajattelun muoto. Airan (2012, 71) mukaan vuorovaikutuksessa tapahtuva ideointi voi koskea monenlaisia työhön liittyviä asioita, kuten yritysten tarveanalyysiä, hankeaiheita, oman tiimin vuorovaikutuskäytäntöjä tai muuta tulevan toiminnan suunnittelua. Aira (2012, 70) määritelmän mukaan ideointi voikin koskea mitä tahansa työn osa-aluetta ja näyttäytyä laajasti uusien asioiden kehittelynä. Vuorovaikutussuhteen osapuolten erilaisuus nähdään tyypillisesti luovuuden kannalta myönteisenä tekijänä, sillä erilaiset näkökulmat tuovat vuorovaikutukseen erilaisia ongelmanratkaisutapoja ja ideoita (Kurtzberg 2005, 54). Toisaalta myös homogeenisyyden on todettu olevan myönteisessä yhteydessä luovuuteen, sillä samanlaisuus luo tunnesidettä vuorovaikutussuhteen osapuolten välille, minkä on todettu johtavan myönteiseen kokemukseen yksilöllisestä luovuudesta (Kurtzberg 2005, 60). Aira (2012, 70) toteaa, että aiemmassa tutkimuksessa vuorovaikutussuhteet on käsitetty lähinnä yksilön luovuutta tukevinä ja

uutta tietoa tarjoavina resursseina, vaikka toisaalta tutkimus on osoittanut juuri vahvojen kahdenvälisen suhteiden tukevan organisaation sisäistä ideointia parhaiten.

Luovuuden ilmiö liittyy työelämäkontekstissa sekä yksilö- että organisaatiotason oppimiseen ja kehittymiseen. Karjalaisen (2010, 45) mukaan mentoroinnilla voidaan tavoitella joko vanhan tiedon ja osaamisen säilyttämistä tai uuden tiedon ja osaamisen luomista. Uuden tiedon luomisen näkökulmaa edustaa radikaalihanumanistinen näkemys, joka nojautuu oppivan organisaation ajatukseen. Sen mukaan organisaatiossa tulisi olla riskien ottamiseen ja dialogiin rohkaiseva ilmapiiri, joka heijastuu mentorointisuhteissa uuden luomisen tavoitteluna vanhan tiedon siirtämisen sijaan (Karjalainen 2010, 46). Mentorointisuhteet, joissa vuorovaikutus on avointa, dialogista, tukea tarjoavaa ja turvalliseksi koettua, edistävät parhaiten organisaatiotason oppimista (Buck 2004, 9). Dialogisuus ja avoin vuorovaikutus tarjoavat yhteisiä oppimisen mahdollisuuksia myös mentoreille ja aktoreille, ja juuri jatkuva oppiminen on ratkaisevaa luovuuden ja sitä kautta uusien toimintamallien ja tuotteiden kehittämisessä. Heikkilän ja Heikkilän (2001, 13) mukaan avoimen dialogin mahdollistamiseksi oppivan organisaation tulisi saavuttaa psykologisesti turvallinen yrityskulttuuri ja ilmasto. Valtaosa työelämässä vallitsevista muutoksista ja niistä seuraavista epävarmuuksista voitaisiin selittää avoimella vuorovaikutuksella, jossa vanhat ajattelumallit on turvallista tuoda esille ja jossa yksilö voi osoittaa oman tietämättömyytensä (Heikkilä & Heikkilä 2001, 18).

Aiemman tutkimuskirjallisuuden pohjalta voidaan todeta, että työelämässä ilmenevä luovuus rajoittuu monisäikeisesti sekä yksilötason että vuorovaikutussuhteiden tason ja organisaatiotason ulottuvuuksiin. Luovuutta tarkastelevassa tutkimuksessa viitataan muun muassa dialogin, oppimisen sekä organisaation ilmastoon ja kulttuurin termeihin, mikä osoittaa luovuuteen yhteydessä olevien ilmiöiden moninaisuutta. Kurtzberg (2005, 61) toteaa, että luovuus on moniulotteinen ilmiö, joka sisältää sekä subjektiivisia että objektiivisia elementtejä. Usein oletetaan, että ihmiset ymmärtävät luovuuden termin samalla tavoin, vaikka todellisuudessa käsitykset luovuudesta ovat varsin yksilöllisiä ja subjektiivisia. Aiemmin todettiin, että onnistuneen vuorovaikutussuhteen yksi elementti on jaettu ymmärrys suhteen tavoitteista. Samalla tavoin luovuutta tavoittelevassa suhteessa on tärkeää selvittää avoimesti, mitä luovuudella tarkoitetaan ja minkä asioiden käsitetään johtavan luovuuteen (Kurtzberg 2005, 61).

## 4.2 Vuorovaikutussuhteen laadun yhteys yksilön luovuuteen

Aiemmin todettiin, että muun muassa vuorovaikutussuhteen lähtökohdat, valta-asetelmat, etäisyyden ja läheisyyden jännite sekä vuorovaikutustaidot ja sosiaalinen tuki ovat yhteydessä vuorovaikutussuhteen laatuun. Vuorovaikutussuhteen laatu puolestaan heijastuu suhteen osapuolten käyttäytymisessä, suhteen prosesseissa, normeissa, tunnekokemuksissa ja suhteen tuloksissa (Ragins 2016, 229). Kurtzberg (2005, 60) toteaa, että yksilön luovuutta tutkittaessa olennaista on selvittää, mikä saa yksilön tuntemaan olevansa luova, sillä kokemukset omasta luovuudesta ovat yhteydessä työelämän sosiaalisiin ja emotionaalisiin kokemuksiin.

Työelämän vuorovaikutussuhteilla on todettu olevan yhteys työelämässä ilmenevään luovuuteen (Omilion-Hodges & Ackerman 2017, 2), joskin vertaissuhteiden merkitys on näistä vielä korostuneempi (Munoz-Doyague & Nieto 2011, 135). Laadukkaita ja yksilön luovuutta edistäviä esimies-alaisuuksia yhdistää esimiehen osoittama sosiaalinen tuki sekä yksilön päätösvalta ja omaan työhön liittyvä autonomia, riskin- ja vastuunotto-kyky ja kokemus työtyytyväisyydestä (Munoz-Doyague 2011, 129). Lisäksi hierarkisissa työelämän vuorovaikutussuhteissa kokeneemman osapuolen ammattitaidolla ja kokemuksella sekä tasavertaisella vuorovaikutustyyllillä on myönteinen vaikutus työntekijän luovuuteen (Omilion-Hodges & Ackerman 2017, 9–10). Laadukkaissa vertaissuhteissa yksilö saa työtovereiltaan lisämotivaatiota ja rohkaisua laajempiin näkökulmiin sekä apua, tukea, palautetta ja uusia ideoita (Munoz-Doyague & Nieto 2011, 131–133). Vertaissuhteissa yksilön luovuutta edistävät lisäksi ajatusten vaihdon matala kynnys sekä oletus vähemmästä kritiikistä ja pelosta tulla torjutuksi. (Omilion-Hodges & Ackerman 2017, 9–10.)

Näkemyksessä tasavertaisessa dialogissa rakennetusta turvalliseksi koetusta ja sallivasta ilmapiiristä vaikuttaisi yhdistävän käsityksiä laadukkaasta ja yksilön luovuutta edistävästä vuorovaikutussuhteesta. Karjalainen (2006, 98) toteaa, että aidossa dialogissa korostuu vuorovaikutussuhteen osapuolten tasavertaisuus, autonomisuus ja ajatusten keskeneräisyys. Laadukas vuorovaikutussuhde tarjoaa turvallisen tilan, jossa yksilön kokemukset ja ajatukset hyväksytään mahdollistaen samalla erilaisten näkökulmien esilletulon (Ragins 2016, 229). Vuorovaikutussuhteet toimivat alustana paitsi uusien ideoiden luomiselle, myös yksilön omien ideoiden testaamiselle. Ideoiden testaaminen edellyttää vuorovaikutussuhteelta läheisyyttä ja luottamusta. Vain riittävän vahvoissa suhteissa tukeudutaan suhteen toisen osapuolen mielipiteeseen omia ideoita testatessa luottaen samalla tämän rehellisyyden mielipidettä antaessaan. (Aira 2012, 71.)



Carmeli ja Gittel (2009, 723) esittävät, että työelämän vuorovaikutussuhteissa, joissa ilmenee molempipuolista kunnioitusta, yhteisiä tavoitteita ja jaettua tietoa, kannustetaan myös virheistä oppimiseen, mikä osaltaan edistää koko organisaation toimintaa. Laadukkaiden vuorovaikutussuhteiden piirteistä edellä mainitut ovat omiaan rakentamaan psykologista turvallisuutta (Carmeli & Gittel 2009, 723), jota kokemalla yksilöt uskaltavat tarttua haasteisiin luottaen samalla siihen, että virheet ovat sallittuja. Riskejä pelkäämätön kokeileva työote saattaa johtaa luoviin ratkaisuihin, minkä johdosta laadukkaiden vuorovaikutussuhteiden voidaan ajatella edistävän yksilön luovuutta työelämässä.

Myönteisten tunteiden on todistettu vahvistavan työntekijän luovuutta (Zhou, Ma, Cheng, & Xia 2014, 1273; Kurtzberg 2005, 61) ja toisaalta luovuuden on ajateltu vahvistavan myönteisiä tunteita (Kurtzberg 2005, 60), mikä saa aikaan luovuuden ja hyvän ilmapiirin myönteisen kierteen. Omilion-Hodges ja Ackerman (2017, 5) toteavat, että etenkin johtajilla on merkittävä rooli organisaation ilmapiirin luomisessa, sillä ilmapiiriä määrittää sekä johtajan tapa olla vuorovaikutuksessa työntekijöiden kanssa että johtajan tekemät valinnat palkittavasta vuorovaikutuskäyttäytymisestä. Fullick-Jagiela, Verbos ja Wiese (2015, 499) lähestyvät mentorointia valtuuttamisen (*empowerment*) näkökulmasta todeten, että psykologinen valtuuttaminen johtaa aktorin kohentuneeseen käsitykseen itsestään ja omista kyvyistään, mikä puolestaan johtaa mentorin ja aktorin vuorovaikutussuhteen syvenemiseen. Gayle ja Preiss (2002, 49) toteavat, että vuorovaikutuksella on merkittävä rooli yksilön itsetuntoprosessissa. Valtuuttaminen onkin yksi mentorin keinoista vahvistaa aktorin itsetuntoa ja vähentää luovaa ajattelua rajoittavaa epävarmuutta, sillä valtuuttamisen on todettu johtavan aktorin itsenäisyyteen ja aktiivisuuteen työssään (Fullick-Jagiela ym. 2015, 492). Lisäksi laadukkaassa mentorointisuhteessa oleva aktori saattaa hyötyä itsenäisyyden kokemuksesta myös työtehtävissä, jotka eivät itsessään mahdollista valtuutetuksi tulemistä (Fullick-Jagiela ym. 2015, 487). Voidaan siis ajatella, että kokemus itsenäisyydestä ja itsemääräämisoikeudesta edistävät aktorin luovuutta myös työtehtävissä, jotka ovat tavalla tai toisella aktorin toimintaa rajoittavia.

Aiemman tutkimuksen perusteella sekä vertaissuhteilla että hierarkkisilla suhteilla on yhteys työntekijän luovuuteen työelämässä. Vertaissuhteissa korostuu uusien näkökulmien sekä vertaispalautteen merkitys ja hierarkkisissa suhteissa mahdollisuudet luovuuden edistämiseen ovat jonkin verran moniulotteisemmat (Omilion-Hodges & Ackerman 2017, 4). Edellä on kuvailtu hierarkkisen suhteen vastavuoroista, osallistavaa, tasa-arvoisuuteen pyrkivää ja vastuuta antavaa vuorovaikutusta, joka on aiemmassa tutkimuskirjallisuudessa yhdistetty työntekijän luovuuteen. Omilion-Hodgesin

ja Ackermanin (2017, 4–5) mukaan johtavassa asemassa olevilla henkilöillä on mahdollisuus edistää alaistensa luovaa ajattelua rakentamalla sosiaalista tukea, luottamusta ja vastuullisuutta osoittavia vuorovaikutussuhteita alaistensa kanssa sekä mahdollistamalla alaisilleen aikaa osallistua luoviin prosesseihin organisaatiossa. Lisäksi johtajilla on erityinen rooli organisaation ilmapiirin ja kulttuurin luomisessa, sillä vuorovaikutuksen kautta heillä on mahdollisuus osoittaa, että organisaatiossa arvostetaan luovuutta.

Muiden tutkijoiden tavoin (esim. Omilion-Hodges & Ackerman 2017; Fullick-Jagiela ym. 2015; Carmeli & Gittel 2009 ja Munoz-Doyague & Nieto 2011) myös Herrmann ja Felfe (2013) huomioivat yksilöllisen itsenäisyyden luovuutta edistävänä tekijänä. Luovat ideat syntyvät useimmiten silloin, kun ongelmia etsitään ja ratkaistaan ennakkoluulottomasti pelkäämättä mahdollisia vastoin käymisiä. Tällöin työntekijältä edellytetään itsenäisyyttä, aloitteellisuutta ja sitoutumista tavoitteiden saavuttamiseen. (Herrmann & Felfe 2013, 175.) Transformationaalinen johtaja voi omalla esimerkillään inspiroida ja kannustaa alaisiaan aloitteellisuuteen sekä itsenäisyyteen ja edistää siten yksilöiden luovaa ajattelua. Fullick-Jagiela ym. (2015, 492) viittaavat mentoroinnin kontekstissa työntekijän itsenäisyyteen relationaalisen itsemääräämisen (*relational self-determination*) käsitteellä. Heidän mukaansa hallinnantunnetta kokevat aktorit ovat työelämässä aktiivisia, vastavuoroisia, oppimishaluisia sekä sitoutuneita ja pyrkivät kehittämään yksilöllisiä taitojaan.

Luovuutta tutkittaessa suhteiden olemassaolon tarkoitukset sekä vallitsevat roolit olisi mielekästä kyseenalaistaa, sillä Valkosen (2003, 147) mukaan liiallinen tarkoituksenmukaisuus voi joskus olla uhka sosiaalisen kanssakäymisen luovalle ulottuvuudelle. Valkonen (2003, 147) toteaa, että tarkoituksenmukaisuuden edellyttämät sosiaaliset normit on joskus rikottava, jotta uusien normien luominen on mahdollista. Mentoroinnin kontekstissa kyseisenä uhkana voisi olla mentorin ja aktorin tiukka pidättäytyminen omissa rooleissaan ja vuorovaikutuskäyttäytymisessä, joka koetaan roolien puitteissa tarkoituksenmukaiseksi ja korrektiksi. Myös valta-asetelmat saattavat rajoittaa roolien ylittämistä ja siten luovuutta vuorovaikutuksessa. Kuten aiemmin todettiin, vuorovaikutussuhteen syventyminen ei välttämättä vaadi yksityiselämän asioiden jakamista, joten roolien kyseenalaistaminen ei edellytä esimerkiksi ystävyyssuhteen rakentamista. Vuorovaikutus voi olla henkilökohtaista ja epämuodollista, vaikka puheenaiheet käsittelevätkin vain työtä (Aira 2012, 66).

Luovan ajattelun näkökulmasta merkittäviksi tekijöiksi työelämän vuorovaikutussuhteissa nousee tasavertaisuuteen pyrkivä dialogi ja sen kautta rakennetta salliva ja turvalliseksi koettu ilmapiiri, jossa yksilö kokee omaan työskentelyynsä liittyvää hallinnantunnetta ja itsenäisyyttä. Vuorovaiku-

tusosaamisen keinoin osoitettu sosiaalinen tuki ja myönteisten tunteiden ilmaiseminen edistävät osaltaan luottamuksellisen vuorovaikutussuhteen ja yksilön itseluottamuksen rakentumista, mikä vaikuttaisi kirjallisuuden perusteella olevan edellytys yksilön luovalle toiminnalle työelämässä. Karjalainen (2010, 125–126) toteaa, että mentorointi on matalan kynnyksen auttamissuhde, joka soveltuu sekä tietojen, taitojen ja osaamisen välittämiseen että aktorin omien voimavarojen käytön rohkaisuun. Sekä oppimista ja urakehitystä vahvistavana että psykososiaalista ja emotionaalista tukea tarjoavana käytäntönä (Karjalainen 2010, 126) mentorointi onkin oivallinen konteksti työntekijän yksilöllisen luovuuden tarkastelulle.

## 5 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

### 5.1 Tutkimusongelma ja -kysymykset

Sekä työelämän vuorovaikutussuhteiden yhteydestä luovuuteen että vuorovaikutussuhteiden yhteydestä mentorointiin on olemassa aiempaa tutkimusta, mutta näitä näkökulmia ei ole aiemmin tiittävästi yhdistetty. Luovuutta pidetään työelämän kilpailukyvyn kannalta sekä yksilöllisellä että organisatorisella tasolla erityisen tärkeänä (esim. Choi, Tran & Park 2015; Poutanen 2016) ja toisaalta mentorointi nähdään matalan kynnyksen menetelmänä, jolla on monia yksilön kehitystä tukevia ulottuvuuksia (Karjalainen 2010, 126), joten mentorointia voitaisiin hyvällä syyllä hyödyntää työntekijöiden luovuuden kehittämisessä. Tämän tutkielman tarkoituksena on selvittää mentorien ja aktorien käsityksiä mentorointisuhteista ja toisaalta näkemyksiä luovuuden ja mentorointisuhteen keskinäisestä yhteydestä. Tarkastelun kohteena on mentorointisuhde, jonka piirteitä selvittämällä tarkastellaan aktorin luovan ajattelun ja toiminnan toteutumista. Tavoitteena on ymmärtää ja kuvata aktorin luovuuteen liittyviä vuorovaikutuksen ilmiöitä ja tarkastella luovuuden toteutumisen suhdetta vuorovaikutussuhteeseen. Tutkielman näkökulma on vuorovaikutussuhteiden toimivuudessa ja vuorovaikutuksen ilmiöiden tunnistamisen avulla saadaankin konkreettista tietoa kohdeorganisaation vuorovaikutussuhteiden kehittämistarpeista. Aiemman kirjallisuuden ja tutkimusaineiston pohjalta tutkimusongelmaksi muodostuu, millainen yhteys mentorin ja aktorin vuorovaikutussuhteella on aktorin luovuuteen työssään.

Tutkimusongelmaa lähestytään kahden tutkimuskysymyksen avulla ja näistä ensimmäisellä halutaan nostaa esiin niitä vuorovaikutuksen ilmiöitä, jotka ovat aktorien ja mentorien käsitysten mukaan edistäväällä tai rajoittavalla tavalla yhteydessä aktorin luovuuteen. Aiemmassa tutkimuskirjallisuudessa työntekijän luovuuteen yhteydessä olevia tekijöitä lähestytään useimmiten luovuutta edistävien tekijöiden näkökulmasta ja sellaisiksi mainitaan muun muassa rakentava palaute sekä konkreettinen apu, tuki ja uudet näkökulmat (Munoz-Doyague & Nieto 2011, 131–133). Vuorovaikutuksen ilmiöitä selvittämällä saadaan tietoa niistä viestintäteoista, joita mentorointisuhteessa ilmenee ja jotka osaltaan vaikuttavat vuorovaikutussuhteeseen. Ensimmäinen tutkimuskysymys on:

K1: Millaiset mentorointisuhteessa ilmenevät vuorovaikutuksen ilmiöt ovat yhteydessä aktorin luovuuteen?

- a) Millaiset vuorovaikutuksen ilmiöt edistävät aktorin luovuutta?
- b) Millaiset vuorovaikutuksen ilmiöt rajoittavat aktorin luovuutta?

Toisella tutkimuskysymyksellä tarkennetaan käsityksiä mentorointisuhteesta vuorovaikutussuhteena ja selvitetään, miten vuorovaikutussuhteen eri ulottuvuudet ovat yhteydessä aktorin luovuuteen. Mentorointisuhteen toimivuutta voivat ohjata esimerkiksi suhteen lähtökohdat, rakentuminen ja koettu laatu (esim. Ragins 2016). Koska tässä tutkielmassa tarkastelu on rajattu aktorin luovuuden ja mentorointisuhteen väliseen yhteyteen, ovat tarkastelun kohteena ne käsitykset ja kokemukset, jotka aineiston pohjalta ovat yhteydessä aktorin luovaan ajatteluun ja toimintaan. Toinen tutkimuskysymys on:

K2: Millainen yhteys mentorin ja aktorin vuorovaikutussuhteen rakentumisella, ylläpidolla ja laadulla on aktorin luovuuteen?

## 5.2 Laadullinen tutkimus

Tämän tutkielman tavoitteena on selvittää, millainen yhteys mentorin ja aktorin vuorovaikutussuhteella on aktorin luovuuteen. Tutkimusongelman inhimillisiä ulottuvuuksia ja monensuuntaisia suhteita pystytään parhaiten tarkastelemaan laadullisen tutkimuksen keinoin, sillä laadullisella tutkimuksella pyritään lähtökohtaisesti kuvaamaan todellista elämää kaikkine erilaisine piirteineen (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2015, 161). Tavoitteena on myös ymmärtää, mitkä näkökulmat ja merkityksenannot ohjaavat tutkittavien henkilöiden käsityksiä ja näkemyksiä. Tarkoituksena ei ole löytää kausaaliselityksiä tai ilmiöiden ennustettavuutta, minkä vuoksi kontekstuaalisuuteen, tulkitaan ja toimijoiden näkökulman ymmärtämiseen tähtäävä kvalitatiivinen ote on tässä tutkielmassa kvantitatiivista menetelmää tarkoituksenmukaisempi (Hirsjärvi & Hurme 2011, 22).

Laadullista tutkimusta voidaan luonnehtia jatkuvaksi prosessiksi, jossa tarkastelu voi näkemyksen kehittyessä kohdentua uusiin mielenkiinnon kohteisiin. Siksi laadullista tutkimusta tehdessä onkin tarkoituksenmukaista korostaa tutkimusasetelman rajaamisen välttämättömyyttä. (Kiviniemi 2015, 77.) Tässä tutkielmassa rajaamisella on suuri merkitys, sillä käsiteltävät ilmiöt ovat paitsi itsessään

laajoja myös sidoksissa moniin viestinnän näkökulmasta merkittäviin ilmiöihin. Rajaamisessa on Kiviniemen (2015, 77) mukaan kyse paitsi mielekkään ongelmanasettelun löytymisestä ja tutkimuksen kannalta tarpeellisen tiedon raportoinnista myös tulkinnallisesta rajauksesta. Rajaamisessa on siten kyse myös tutkijan tarkasteluperspektiivin selkeyttämisestä ja tutkimuksen tulkinnallisen ytimen hahmottamisesta.

Fenomenologisen tutkimusperinteen mukaan ihmistä voidaan ymmärtää tutkimalla sitä elämistodellisuutta, jossa yksilö elää ja kokee asioita. Fenomenologisen tutkimuksen pääkohteena ovatkin ne inhimilliset merkitykset, joita yksilö kokemuksilleen antaa. Hermeneutiikka sen sijaan on ymmärtämisen ja tulkinnan teoria, joka käytännön tutkimustyössä ilmenee ilmiöiden merkitysten oivaltamisena. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 34–35). Tässä tutkielmassa tarkastelun kohteena ovat kohdeyrityksen työntekijöiden subjektiiviset kokemukset ja käsitykset sekä niistä syntyvät merkitykset. Tästä syystä tämä tutkielma sijoittuu fenomenologis-hermeneuttiseen tutkimusperinteeseen, jonka tavoitteena on tutkittavan ilmiön käsitteellistäminen (Tuomi & Sarajärvi 2009, 34–35). Fenomenologisesta tai hermeneuttisesta metodista ei ole Laineen (2015, 35) mukaan mahdollista esittää tarkkaa kuvausta, sillä tilannesidonnaisuutensa vuoksi sitä sovelletaan tutkimuksissa kulloistenkin erilaisten tekijöiden tuloksena. Tutkijalla onkin suuri rooli sekä aineiston keruussa että tulkinnassa, minkä takia tutkijan on syytä tarkastella omaa itseymmärrystään kriittisesti.

### 5.3 Teemahaastattelu

Aineiston keruun menetelmäksi valikoitui haastattelu, koska tämän tutkielman tavoitteena on löytää tutkimusongelmaan vastauksia mentorien ja aktorien kokemusten ja käsitysten avulla. Loogisinta olikin kysyä näitä kokemuksia ja näkemyksiä tutkittavilta itseltään (Tuomi & Sarajärvi 2009, 72). Eskolan ja Suorannan (1998, 85) mukaan haastattelu on sopiva menetelmä, kun halutaan selvittää, mitä ihminen ajattelee. Mentorointisuhteiden ja aktorin luovuuden yhteyttä on aiemmin tutkittu verrattain vähän, joten tulosten ennustettavuus oli melko heikko. Tämän johdosta aineistonkeruussa oli syytä antaa mahdollisimman paljon tilaa erilaisille vastauksille. Haastattelun etu on joustavuus, sillä haastattelija voi keskustella tiedon antajan kanssa ja tarpeen tullen toistaa kysymyksensä, oikaista väärinkäsityksiä ja selvittää ilmaisujaan (Tuomi & Sarajärvi 2009, 73).

Koska tarkoituksena on päästä käsiksi haastateltavien tulkintoihin ja merkityksenantoihin, oli perusteltua käyttää menetelmänä teemahaastattelua (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006), jossa korostetaan haastateltavien elämysmaailmaa ja heidän määritelmiään tilanteista (Hirsjärvi & Hurme 2011, 48). Teemahaastattelussa aihepiirit määrätään ennalta ja ne käsitellään jokaisen haastateltavan kanssa, mutta kysymyksiä ei rajoita tarkka muoto tai järjestys (Eskola & Suoranta 1999, 86). Haastattelun tueksi laadittiin teemahaastattelurunko (ks. Liite 1) aiemman tutkimuskirjallisuuden ja tämän tutkielman tutkimuskysymysten pohjalta. Hirsjärven ja Hurmeen (2011, 48) mukaan strukturoidulle haastattelulle ominaisen tarkan kysymyksenasettelun puuttuminen tekee teemahaastattelusta puolistrukturoidun menetelmän, vaikka toisaalta teemahaastattelu ei ole myöskään syvähaastattelun tavoin täysin vapaa. Tämän tutkielman haastattelurunkoon laadittiin teemoittain luovuuden käsitteeseen, luovuutta edistävään ja rajoittavaan vuorovaikutukseen sekä tuen muotoihin liittyviä kysymyksiä keskustelun tueksi. Samalla haastateltavien vapaalle puheelle pyrittiin antamaan tilaa (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006), mikä tuki tämän tutkielman pyrkimystä lähestyä tutkimusongelmaa mahdollisimman avoimesti tutkittavien moninaiset näkemykset huomioiden. Ennen haastattelua jokainen haastateltava täytti taustatietolomakkeen (ks. Liite 2), jossa kysyttiin haastateltavan roolia mentorointisuhteessa, ikää, sukupuolta sekä työ- ja mentorointisuhteen kestoon liittyviä yksityiskohtia. Taustatietolomakkeella saatujen tietojen tarkoituksena oli täydentää haastatteluissa saatuja vastauksia.

Fenomenologis-hermeneuttisen tieteenfilosofian mukaisesti haastattelukysymysten tulisi olla avoimia ja ohjailla vastauksia niin vähän kuin mahdollista, vaikka avoimessakin haastattelussa tutkija asettaa haastattelulle lähestymisnäkökulman ohjaten ja rajaten haastateltavaa (Laine 2015, 39). Tämä otettiin huomioon sekä teemahaastattelurunkoa laadittaessa että haastattelutilanteissa, joihin sisältyi keskustelua ja tarkentavia kysymyksiä. Eskolan ja Vastamäen (2015, 27–28) mukaan teemahaastattelu onkin yhdenlainen keskustelu, jossa tapahtuvan vuorovaikutuksen pohjalta tutkija pyrkii selvittämään tutkimuksensa näkökulmasta kiinnostavat seikat. Tutkijan oman harkinnan varassa on, kuinka paljon hän omasta yksityiselämästään paljastaa (Eskola & Vastamäki 2015, 28). Mitä henkilökohtaisemmalle tasolle haastattelu etenee sitä suurempi vastuu tutkijalla on haastateltavan informoinnista ja anonymiteetin suojaamisesta.

## 5.4 Aineisto ja analyysi

Teemahaastatteluihin osallistui 11 kohdeyrityksen työntekijää, jotka kaikki työskentelivät samassa toimipisteessä. Haastatelluista viisi oli ollut kohdeyrityksessä vain aktorina, yksi ainoastaan mentorina ja viisi haastatelluista oli toiminut sekä mentorina että aktorina. Molemmissa rooleissa toimineista kaksi painotti vastauksissaan kokemuksiaan mentorina ja kolme kokemuksiaan aktorina. Haastatelluista seitsemän oli miehiä ja neljä naisia, ja iältään he olivat 24–43 -vuotiaita. Tutkielmaan osallistuneista seitsemän oli työskennellyt yrityksessä alle kolme vuotta, mutta suhteellisen nuorista työsuhteista huolimatta heistäkin kolme oli toiminut yrityksessä myös mentorina. Haastattelujen työnimikkeet vaihtelivat laajasti erilaisista suunnittelijoista ja kehittäjistä koodaajiin sekä esimiehiin. Haastattelut toteutettiin kohdeyrityksen tiloissa työpäivien aikana, joten ympäristö ja haastattelutilanne olivat kaikille tasavertaiset.

Hirsjärven ja Hurmeen (2011, 20) mukaan tutkimuksen kaikkiin vaiheisiin liittyy eettisiä kysymyksiä, mutta ihmisiin kohdistuvissa tutkimuksissa merkittävimpiä periaatteita ovat informointiin perustuva suostumus, luottamuksellisuus, seuraukset ja yksityisyys. Haastateltavien yksityisyydestä ja anonymiteetistä pidettiin erityisen tarkasti huolta, sillä toimiston henkilökunta oli suhteellisen tiivis ja pienikokoinen, mikä lisäsi haastateltavien tunnistettavuutta. Haastattelutilanteessa huomioitiin esille nousseiden aiheiden arkaluontoisuus ja haastattelutilanteen mahdollisesti aiheuttamat reaktiot, kuten stressi (Hirsjärvi & Hurme 2011, 20). Haastatteluissa nousi esiin yllättäviä ja arkaluontoisia kokemuksia, mikä haastoi tutkijaa reagoimaan tilanteessa empaattisesti huolehtien samalla siitä, ettei vuorovaikutustilanne kääntynyt terapeutiseksi keskusteluksi. Ruusuvuori ja Tiittunen (2005, 17) toteavat, että haastattelun osapuolten läheisyys synnyttää luottamusta ja voi saada haastateltavan kertomaan asioita herkemmin, minkä takia haastateltavan informointi haastattelun tarkoituksesta on tärkeää. Äänitysten ja litteroitujen aineistojen säilytyksessä noudatettiin erityistä tarkkuutta ja kaikki aineisto hävitetään tutkielman valmistuttua.

Teemahaastattelua varten laadittiin teemahaastattelurunko (ks. Liite 1), jota käytettiin kaikissa haastatteluissa. Lisäksi kaikilta haastateltavilta kerättiin taustatiedot lomakkeelle (ks. Liite 2) ennen haastattelun aloittamista. Haastattelut etenivät tutkimuskirjallisuuden ja tutkimusongelman pohjalta muodostettujen teemojen mukaan ja haastattelurunkoon merkittyjä kysymyksiä sovellettiin jokaiselle haastattelulle tarkoituksenmukaisimmalla tavalla. Ruusuvuoren ym. (2010, 14–15) mukaan tutkijan on tarpeellista ottaa etäisyyttä omiin ennalta odottamiinsa teemoihin ja olla avoin aineistosta



mahdollisesti nouseville uusille tulokulmille. Siitä syystä haastattelu pyrittiin pitämään mahdollisimman joustavana ja kattavana.

Haastattelut äänitettiin ja litteroitiin sanatarkkuudella. Vaikka tässä tutkielmassa keskityttiin haastattelujen sisältöihin eikä niinkään haastateltavien tapaan ilmaista ajatuksiaan, kirjattiin näkyviin erityisen pitkät tauot sekä merkityksellisiksi koetut naurahdukset vastausten yhteydessä. Haastattelujen kestot vaihtelivat 30 minuutista 80 minuuttiin ja yhteensä äänitallenteita kertyi 9 tuntia ja 50 minuuttia. Haastattelussa esiintyneet nimet jätettiin pois raportoinnista tunnistettavuuden estämiseksi, mikä on erityisen tärkeää haastateltaessa yksityishenkilöitä (Ruusuvuori & Tiittula 2005, 18). Ruusuvuoren ym. (2010, 14–15) mukaan tutkimuksen laajuudesta riippuen voi aineistoa purkaessa olla perusteltua tarttua vain tiettyihin tutkimusongelmaa parhaiten vastaaviin osa-alueisiin. Tutkielman selkeyden vuoksi aineistosta rajataan pois havainnot, jotka eivät olennaisesti vastaa tämän tutkielman tutkimuskysymyksiin. Tämän tutkielman haastatteluihin osallistui 11 kohdeyrityksen työntekijää, joten aineistosta ei ole järkevää etsiä vastauksia siihen, mitä mieltä enemmistö tai vähemmistö vastaajista on. Sen sijaan aineistoa oli mielekästä rajata siten, että siitä etsittiin erilaisia toistuvia ja yhteneviä kuvauksia sekä merkityksenantoja haastattelussa esiin nousseille ilmiöille. (Ruusuvuori ym. 2010, 17.)

Litteroituun aineistoon perehdyttiin huolellisesti ja sitä luettiin useaan otteeseen havaintoja kirjaten ennen varsinaista sisällön järjestämistä. Kerättyä aineistoa ryhdyttiin purkamaan luokittelemalla ja teemoittelemalla. Teemoittelun periaatteena on tuoda esiin tutkimusongelman kannalta merkityksellisiä teemoja ja vertailla niiden esiintymistä aineistossa (Eskola ja Suoranta 1998, 174). Ruusuvuoren ym. (2010, 18) mukaan luokittelun tarkoituksena on käydä aineisto järjestelmällisesti läpi tutkimusongelman, keskeisten käsitteiden ja lähtökohtien määrittelemällä tavalla. Luokittelu luo tutkimukselle kehyksen, jonka avulla aineistoa voidaan tulkita, tiivistää ja yksinkertaistaa, mikä tekee siitä olennaisen osan analyysistä (Hirsjärvi & Hurme 2011, 147). Erilaisten menetelmien käyttäminen katsottiin aineiston purkamisen aikana toimivaksi ja perustelluksi tavaksi toimia. Eskola ja Suoranta (1998, 187) huomauttavatkin, että sisällön erittelyllä tarkoitetaan kaikkiaan moninaista joukkoa erilaisia tapoja luokitella ja järjestää laadullista aineistoa. Aineiston purkamisen apuna käytettiin myös Milesin ja Hubermanin (1994, Tuomi & Sarajärvi 2009, 101 mukaan) analyysimallia, jonka ideana on pelkistää aineistossa esiintyviä tutkimusongelmaan vastaavia ilmaisuja ja ryhmitellä ne yhtäläisten ilmaisujen luokiksi ja mahdollisiksi ylä- ja alakategorioiksi.

Laadullista analyysiä kuvataan tutkimuskirjallisuudessa useilla eri malleilla, mutta yhdistävänä tekijänä näissä prosesseissa on analyysin ja synteessin vuoropuhelu. Kiviniemi (2015, 83) toteaaakin, että laadullisessa tutkimuksessa aineiston analysointi on luonteeltaan sekä analyttistä että synteettistä. Analyysin tarkoitus on luokitella ja eritellä aineistoa siinä missä synteessin tarkoitus on luoda kokonaiskuvaa ja tuoda uusi näkökulma tutkittavan ilmiön tarkasteluun (Hirsjärvi & Hurme 2011, 143). Kiviniemen (2015, 83) mukaan keskeistä laadullisessa tutkimuksessa on löytää synteesiä luova teemaattinen kokonaisrakenne eli tunnistaa aineistosta ne keskeisimmät käsitteet, joiden valossa runstakin aineistoa voidaan tarkastella.

Ennen haastatteluja tiedettiin, että vastausten ennustettavuus on melko heikkoa. Aineistosta nousikin useita erilaisia tutkimusongelmaan vastaavia teemoja, joista osa noudatteli teemahaastattelurungossa esiintyneitä teemoja ja osa tuli haastattelurungon ulkopuolelta. Aineisto luokiteltiin kolmeksi pääteemaksi sekä näiden alaluokiksi. Pääteemat ovat suhteen rakentuminen ja ylläpito, suhteen osapuolten vuorovaikutustaidot sekä tuki ja luottamus suhteessa. Ensimmäinen pääteema vastaavaa pääasiassa ensimmäiseen tutkimuskysymykseen, jonka tarkoituksena on selvittää, miten mentorointisuhteen rakentuminen, ylläpito ja laatu ovat yhteydessä aktorin luovuuteen. Sen sijaan vuorovaikutustaitojen pääteema antaa vastauksia pääasiassa toiseen tutkimuskysymykseen, jonka avulla selvitettiin, millaiset mentorointisuhteen sisäiset ilmiöt ovat edistävällä ja rajoittavalla tavalla yhteydessä aktorin luovuuteen. Kolmas, tukea ja luottamusta käsittelevä pääteema vastaa suurilta osin ensimmäiseen tutkimuskysymykseen, joskin sen sisällä kuvataan myös joitain toisen tutkimuskysymyksen avulla selvitettäviä vuorovaikutusilmiöitä. Saatuja tuloksia tarkastellaan seuraavaksi tämän tutkielman tulosluvussa.

## 6 TULOKSET

Tässä tutkielmassa pyritään selvittämään, millainen yhteys mentorin ja aktorin vuorovaikutussuhteella on aktorin luovuuteen työssään. Luovuudelle annettiin haastatteluissa erilaisia määritelmiä, joita yhdisti käsitys siitä, että luovuus on kykyä soveltaa, improvisoida ja keksiä ei-ilmiselmiä ratkaisuja. Näkemyksiä yhdisti myös kokemus oman työn kokonaisvaltaisesta luovasta luonteesta ja luovan ajattelun sisäänrakennetusta vaatimuksesta organisaatiossa. Luovuus yhdistettiin vahvasti myös uuden oppimiseen ja kehittymiseen sekä haluun luoda uutta. Merkittävimmäksi tulokseksi nousi mentorointisuhteen syvyyden, henkilökohtaisuuden sekä yhdessä rakennetun läheisyyden yhteys aktorin luovuuteen työssään. Tähän tulokseen johtaneista havainnoista muodostui kolme pääteemaa, suhteen rakentuminen ja ylläpito, vuorovaikutustaidot sekä luottamus ja tuki, joita käsitellään seuraavaksi omissa alaluvuissaan.

### 6.1 Vuorovaikutussuhteen rakentuminen ja ylläpito

Haastattelujen perusteella aktorin henkilökohtaisen kasvun ja rohkaistumisen luovaan ajatteluun mahdollisti motivoituneesti rakennettu ja aktiivisesti ylläpidetty luottamussuhde, jossa sekä mentorin että aktorin tavoitteena oli ohjata aktoria uusien ajattelutapojen ja toimintamallien oppimiseen. Mentorointisuhteen alkuvaiheita määrittivät oleellisesti ne yksilölliset lähtökohdat, joista suhteen osapuolet ryhtyivät suhteeseen. Lisäksi mentorointisuhdetta ohjasi kohdeyhteyksessä vallitseva käsitys mentoroinnista sekä suhteen osapuolten tulkinta tästä käsityksestä. Tämän tutkielman kohdeyhteyksen mentorointisuhteet ovat virallisia sikäli, että mentorointi on koko organisaation kattava virallinen käytäntö. Ohjeistus mentorointiin on kuitenkin hyvin suuripiirteistä, minkä johdosta mentorointisuhteet olivat piirteiltään hyvin vaihtelevia.

### 6.1.1 Suhdetta määrittävät lähtökohdat ja jaettu työympäristö

Haastatteluaineistossa oli taustoiltaan hyvin erilaisia aktoreita ja mentoreita, minkä johdosta myös mentorointisuhteet olivat luonteiltaan moninaisia. Mentorointisuhteiden aloittaminen ei noudattanut selkeää kaavaa, sillä osa suhteista oli muodostunut luonnollisesti epävirallisen mentoroinnin luonteen mukaisesti, kun taas osa suhteista oli solmittu muodolliseen tyyliin ilman mentorin ja aktorin aiempaa vuorovaikutussuhdetta. Osa mentorointisuhteista oli muodostettu aktorin työsuhteen alussa, jolloin suhdetta kuvasi perinteinen juniori-seniori -asetelma. Näissä suhteissa aktorin epävarmuus ja sen vähentäminen olivat erityisesti yhteydessä aktorin itseluottamukseen ja rohkeuteen tehdä luovia ratkaisuja. Aineistossa esiintyi myös mentorointisuhteita, joissa mentori ja aktori olivat ammatillisesti samalla tasolla. Tällaisissa sparraussuhteiksi kuvailluissa mentorointisuhteissa korostui konsultoinnin omainen ajatusten vaihtaminen ja haastaminen. Ammatillinen kokemus ei kuitenkaan poistanut aktoreiden tarvetta saada mentorointisuhteesta tukea. Ainoastaan suhteissa, joissa tavoitteena oli selkeästi opetella tietty teknologia, sosiaalisen tuen tarve ei näyttäytynyt merkittävästi.

Lähtökohdat suhteen rakentamiselle olivat hyvin erilaisia, sillä osa suhteista oli syntynyt jo olemassa olevan vuorovaikutussuhteen pohjalta, kun taas toisissa suhteissa aktori ja mentori olivat toisilleen entuudestaan tuntemattomia. Lisäksi osa mentorointisuhteista oli rakentunut jo olemassa olevan ystävyysuhteen pohjalta, jolloin esimerkiksi luottamus osapuolten välillä oli mentoroinnin alkuvaiheessa huomattavasti vahvempaa kuin muissa suhteissa. Myös mentorointisuhteen toimijoiden ammatilliset taustat olivat toisissa suhteissa hyvin samankaltaiset ja toisissa täysin erilaiset, mikä asetti mentorointisuhteille erilaiset lähtötilanteet. Seuraava sitaatti kuvaa erästä mentorointisuhdetta, jossa ammatillisten lähtökohtien erilaisuus oli tuonut haasteita keskinäiselle ymmärrykselle.

H4: ”Ketä mä mentoroin on insinööri, joka haluais oppia tätä käyttöliittymäsuunnittelua ja käytettävyyttä eli niitä pehmeempiä arvoja, joka sit vaatii sitä luovuutta, kun sitä ei oo mitenkään valmiiksi speksattu, että mikä toimii, niin sit toisaalta mein asetelma toimii, kun se on niin perusinsinööri ja mä oon niin perus ei-insinööri niin mun on tavallaan helppo antaa sille sitä mitä se kaipaa, jos mä ymmärrän mitä se kaipaa. Että tottakai mein on joskus vaikee, tai vaikee on väärä sana, mutta kun toinen on... Me puhutaan eri kieltä niin meillä kestää aina hetki...”

Mentorointisuhteen muodostamisen kannalta ongelmallisena nähtiin suhteen lähtökohtainen keinoitekoisuus tilanteessa, jossa aktori on työpaikalla uusi eikä ole ehtinyt tutustua mahdollisiin mentoreihin. Jos vuorovaikutussuhteen muodostaminen koettiin hankalana, saattoi mentorointisuhde jäädä

kokonaan aloittamatta, vaikka mentoroinnille olisikin ollut tarve. Alla siteerattu haastateltava kuvaa omaa tilannettaan uutena työntekijänä. Sekä mentorointijärjestelmä että työyhteisö olivat haastattelutavalle vielä tuntemattomia, mikä hankaloitti paitsi sopivan mentorin löytämistä myös henkilökoh-  
taisen mentoroinnin tarpeen määrittämistä.

H8: ”Mä koin, että en mä tarvi mentoria, kun aloitin töissä, mut toisaalta jälkiviisaana niin ois siitä ehkä jollain tavalla ollut hyötyä, et silloin ainakaan siihen ei ollut mitään mekanismia, et miten se mentorisuhde muodostetaan, että kun mun mielestä se kuitenkin vaatis sen, että tuntee ihmisen jollain tavalla etukäteen. Silloin, kun mä aloitin niin malli oli se, että [nimi] oli vaan miettinyt sopivia henkilöitä, että tää vois olla sulle sopiva mentori, mut kun se ei oo silloin niin semmoinen sisäsyntyinen motiivi kummallakaan osapuolella, että hei mä haluun olla sun mentori ja mä haluun olla sun mentoroitava niin se oli jotenkin tosi vaikee muodostaa sellaista suhdetta.”

Yksilöllisten lähtökohtien lisäksi mentorointisuhteen rakentumiseen vaikutti, työskentelivätkö aktori ja mentori samassa työympäristössä. Yhteisiä työprojekteja pidettiin sekä luovuutta edistävinä että rajoittavina. Rajoittavana nähtiin lähinnä työkaveruuden ja mentorointisuhteen rajan hälveneminen yhdessä työskennellessä. Jatkuvan yhteistyön ajateltiin tällöin heikentävän mentorointisuhteen rooliasetelmaa, jonka puolestaan koettiin edistävän aktorin luovuutta. Myös mentorin ulkopuolisuus nousi esiin muutamissa haastatteluissa. Näissä tapauksissa aktorit kokivat, että toisella paik-  
kakunnalla tai eri projektissa työskentelevä mentori pystyi antamaan aktorille objektiivisempia näkemyksiä ymmärtäen samalla sitä työympäristöä ja kontekstia, jossa aktori työskenteli. Ulkopuolisuus nähtiin luovuutta edistävänä paitsi ideoinnin tasolla myös sosiaalisen tuen näkökulmasta. Aktorit kokivat helpottavana, että päivittäisen työympäristön ulkopuolella oli työkontekstia ymmärtävä ja luotettava henkilö, jolle saattoi purkaa senhetkisiä negatiivisia tunteitaan. Näin saatu sosiaalinen tuki puolestaan auttoi aktoria palauttamaan työskentelyn fokuksen työprojektiin ja siihen liittyvien ongelmien ratkaisemiseen.

Yhdessä työskentely koettiin merkityksellisenä erityisesti juniori-seniori -tyyppisissä mentorointisuhteissa. Mentorit kokivat, että kokemattomat aktorit oppivat työstä parhaiten kokeneempien työtä seuratessaan, jolloin myös luovaa ajattelua edistävä sisäinen ongelmaratkaisupankki kehittyi. Myös junioriasemassa olevat aktorit kokivat hyötyvänsä kokeneemman mentorin työskentelyn seuraamisesta, sillä havainnoinnin kautta aktori sai oman luovan työskentelynsä kannalta tärkeää tietoa mentoriltaan. Luovuuden edistämisestä ei kuitenkaan välttämättä keskusteltu ääneen, kuten seuraava sitaatti osoittaa.

H3: ”Kun on ollut hänen kanssaan tekemisissä niin on ehkä oppinut näkemään sen tavan, millä hän tekee töitä. Millä hän niinku synnyttää jonkun konsepti-idean, että siinä on ehkä joku tietty kuvio, joka toistuu, tai kuinka hän rakentaa myyntipresejä. Semmonen ehkä antaa mikä sit antaa itselle sellaista inspiraatio.”

Toisaalta haastatellut kokivat, että samassa projektissa työskentely mahdollisti mentorin varhaisen puuttumisen aktorin toimintaan nähdessään sitä läheltä. Tällaista palautetta pidettiin lähtökohtaisesti hyvänä asiana, sillä aktorin yksipuoliseen ajatteluun puuttuvan mentorin koettiin edistävän aktorin luovuutta ja monipuolisuutta. Erityisen onnistuneena koettiin, jos mentori pystyi vaikuttamaan aktorin toimintaan pysyvästi.

H6: ”Jos se tosi tarkkaan näkis mitä sä teet ja miten sä työskentelet niin jos se huomaa, että on vaikka jotain oletuksia, mitä tekee aina, mitkä ei välttämättä läheskään aina pädekään, niin sellasia haitallisia juttuja, niin että auttaa näkemään toisia kulmia asioista. Jos jopa pystyis sillai, että kun mä sanoin että ryhmässä usein on helpompi luoda jotain, kun ne ideat vähän sekottuu keskenään ja muuttuu prosessissa, niin jos jotenkin se mentori pystyis auttaan, että se onnistuis myös yksinään niin kylhän se ois hyvä.”

Mentorin puuttumista aktorin toimintaan pidettiin myönteisenä asiana myös siksi, että mentori saattoi tarttua aktorin tavalla tai toisella virheelliseen ja työn kannalta epäedulliseen toimintaan ajoissa. Negatiivisen palautteen antaminen ja edellä kuvaillun kaltainen ohjaaminen koettiin myönteisenä tapauksissa, joissa mentorintisuhteisiin oltiin kokonaisuudessaan tyytyväisiä. Rakentavan palautteen antamiseen ja ohjaamiseen palataan tarkemmin seuraavassa alaluvussa, jossa käsitellään mentorin vuorovaikutustaitoja osana aktorin luovan ajattelun edistämistä.

Vaikka konkreettista yhteistoimintaa pidettiin merkittävä tekijänä mentorintisuhteen rakentumiselle ja aktorin kehittymiselle, ei välimatkalla aineiston perusteella ollut suoraa yhteyttä vuorovaikutussuhteen laatuun ja sitä kautta aktorin luovuuteen. Muutamissa haastatteluissa kävi ilmi, että samassa toimistossa työskennelleiden mentorin ja aktorin suhde oli voitu kokea epäonnistuneena siinä missä uusi suhde toisella paikkakunnalla tai jopa eri maassa työskentelevän mentorin tai aktorin kanssa oli rakentunut huomattavasti laadukkaammaksi. Aineiston perusteella mentorintisuhteen rakentumisen ja ylläpidon onnistumisen kannalta merkityksellisempää kuin fyysinen kohtaaminen on suhdetta ylläpitävät vuorovaikutusteot ja sitoutumisen osoitukset etäisyyksiin ja viestintäkanaviin katsomatta.

### 6.1.2 Sitoutuminen ja suunnitelmallisuus suhteen vahvistajina

Mentorintisuhteen ylläpitoa kuvailtiin sitoutumisena ja mentorin haluna sekä motivaationa toimia roolissaan. Aineistosta kävi ilmi, että mentorintisuhteen rakentaminen oli monilta osin yhteydessä

aktorin luovuuteen, sillä vahvoissa luottamussuhteissa aktorit kokivat turvalliseksi sekä kysyä neuvoa että kertoa ääneen omia ideoitaan. Mentorin sitoutumattomuudella oli sen sijaan kielteisiä vaikutuksia aktorin luovuuteen. Haluttomuus sitoutua suhteeseen ja toimia mentorin roolissa kävi ilmi tilanteissa, joissa aktori koki häiritsevänsä mentoriaan yhteydenotoillaan. Sekä suhteen epäaktiivisuus että konkreettinen torjuminen saattoivat vaikuttaa kielteisesti aktorin ammatilliseen varmuuteen. Seuraava aineistoesimerkki kuvaa paitsi kyseisessä mentorointisuhteessa ilmeneviä ristiriitaisia odotuksia ja sitoutumattomuutta myös aktorin torjutuksi tulemisen kokemusta mentorointisuhteessaan.

H3: ”Mitä mä mentorisuhteeltakin odottaisin et tavallaan mä saisin sellasta kannustusta ja semmosta että joku tavallaan ulkopuolinen henkilö valaa muhun sitä uskoa, mitä mulla ei itellä aina joka tilanteessa oo. - - Missään vaiheessa ei oikein selkiytynyt tää sapluuna millä toimitaan et se koko ajan haki vähän muotoonsa ja huomaa, että itelle jää vaan jotenki paha fiilis siitä. Mä jossain vaiheessa mietin jopa että onko tää työpaikkakiusaamista miten hän käyttäytyy mua kohtaan, kun hän vaikka vertasi minua omaan viisivuotiaaseen tyttärensä, että sinä olet kuin minun pieni tytär et kun koko ajan soittelet minulle, että koita nyt jo tajuta et on hyvä et on innokas mut joku raja silläkin.”

Suhteeseen sitoutumisella viitattiin mentorointisuhteen säännöllisyyteen, suunnitelmallisuuteen aktiivisuuteen ja vaivannäköön. Suhteissa, joissa mentorointi oli epäsäännöllistä ja suunnittelematonta oltiin useimmiten tyytymättömiä joko ainoastaan mentorin tai sekä mentorin että aktorin vaivannäköön suhteen ylläpitämiseksi. Toisin sanoen suhteissa, joita ei ylläpidetty aktiivisesti ja joissa kumpikaan osapuoli ei kantanut vastuuta suhteen hyvinvoinnista, ei jaettu niin henkilökohtaisia asioita, että suhteella olisi ollut merkittävää vaikutusta aktorin itseluottamuksen kehittämiseen ja sitä kautta luovuuteen. Mentorointisuhde, joka oli vain muodollisesti olemassa, ei sen enempää tukenut kuin rajoittanutkaan aktorin luovuutta. Toisaalta suhteen lopettamisen vaikeuteen viitattiin aineistossa useasti ja näissä tapauksissa muodollisesti olemassa olevat, mutta täysin passiiviset mentorointisuhteet nähtiin jonkin verran luovuutta rajoittavina.

Käytännön mentorointi oli kohdeyrityksessä vaihtelevasti hyvin epävirallista ja toisaalta varsin suunnitelmallista, aikataulutettua ja tavoitteellista. Muutamissa suhteissa säännöt ja tavoitteet oli kyllä laadittu, mutta niistä ei oltu pidetty kiinni. Suhteissa, joissa keskusteltiin luovuuteen kytköksissä olevista asioista, koettiin tapaamisten säännöllisyyden pitävän yllä aktorin luovaa ajattelua. Vuorovaikutussuhteen aktiivisella ylläpidolla oli siten myönteinen yhteys paitsi suoraan aktorin luovuuteen myös välillisesti sitä vahvistavaan vuorovaikutussuhteeseen.

Sitoutumisella viitattiin myös välittämiseen ja suhteen jatkuvaan olemassaoloon sekä vuorovaikutussuhteen syvenemiseen. Välittämisen osoituksiksi koettiin muun muassa kuulumisten kysyminen,

läsnäolo, kuunteleminen ja vastavuoroisuus vuorovaikutuksessa. Sekä aktorit että mentorit kokivat, että suhteen toisen osapuolen tunteminen vaikutti myönteisesti aktorin työhyvinvointiin ja sitä kautta luovuuteen. Mentorit kokivat tärkeäksi osoittaa aktorille olevansa kiinnostuneita tämän elämästä myös työn ulkopuolella. Kuten alla olevat aineistoesimerkit osoittavat, onnistuneiksi koettuja mentorintisuhteita kuvailtiinkin ystävyysuhteen omaisiksi ja erityisesti mentorit kokivat tärkeäksi osoittaa olevansa aktoreidensa luottamuksen arvoisia.

H9: ”Ehkä mitä mä itse ajattelen noista mentorintisuhteista niin niissä isoin juttu on ehkä se kaverillisuus ja semmonen, että mekin tehdään paljon asioita mun mentorin kanssa vapaa-ajalla ja käydään jossain mökkireis-suilla ja muuta, että sitä kautta syntyy se luottamus. Ja sitten kun se luottamus on saavutettu niin sitten sä vasta tiedät, että mulla on aina se joku täällä tukena.”

H11: ”Kai se on sellaista luottamussuhteen rakentamista, joka ottaa aikaa, et ei voi niinku suoraan olettaa, että jos tapaa uuden ihmisen niin luottamussuhde on heti siinä olemassa, mut se on varmaan sellanen mikä ajan kulu-essa muodostuu. -- Se on ollut sellanen suhde, että ollaan oltu aika rehellisiä toistemme kanssa ja muuta niin sil-lai että ei tarvi... Ehkä se on myös sitä, että toinen saa sen vaikutelman, että sulla ei oo mitään hidden agenda, että tietää että mitä sä sanot niin on oikeesti se mitä sä tarkoitat, että kyllä se on varmaan sellasta toisen tunte-maan oppimista yhtälailla.”

Toimivassa mentorintisuhteessa mentori saattoi oman havainnointinsa pohjalta tehdä laajempia aktorin työympäristöä koskevia väliintuloja, jotka osoittivat mentorin sitoutumista aktorin hyvinvoinnin edistämiseen. Tällaisissa tilanteissa korostuivat paitsi mentorin vuorovaikutustaidot myös vuorovaikutussuhteen syvyys ja välittäminen. Ajankäyttö ja -hallinta koettiin luovuuden kannalta merkittäviksi tekijöiksi, joihin mentorilla oli mahdollisuus puuttua. Seuraava sitaatti osoittaa mento-rointisuhteeseensa sitoutuneen mentorin välittämistä ja motivaatiota kantaa vastuuta aktorin työ-kuormasta yhdessä aktorin kanssa.

H8: ”Ainakin voi pyrkiä varmistaan semmoset, että jos on vaikutusmahdollisuuksia siihen työympäristöön, et ta-vallaan, kyllähän mäkin tiedän missä mun mentoroitava, missä tiimissä se tekee töitä ja minkälainen projektiti-lanne niillä on niin pystyn sit myös vaikuttamaan siihen ihan konkreettiseen ympäristöön, missä hän tekee töitä. Ja työkuormaan, tässä tapauksessa myöskin, että tavallaan jää aikaa sille luovuudelle ja et se ei oo vaan liukuhihna-työtä.”

Suhteen syventymisen ja siten aktorin luovuuden tukemisen näkökulmasta yhdessä työskentelyn rooli korostui erityisesti suhteissa, joissa mentorintisuhte ymmärrettiin kokonaisuudessaan hyvin vastavuoroiseksi. Joissain tapauksissa ratkaisu aktorin ongelmaan oli saattanut selvitä odottamatta ja sattumalta mentorin ja aktorin keskustelun yhteydessä. Eräs aktori kuvaili tilannetta, jossa tämä oli mentorinsa kanssa kehitellyt uudenlaisen ratkaisun aktorin työhön liittyvään ongelmaan sattumalta vuorovaikutuksessa ja päätynyt kokeilemaan keksintöä yhdessä mentorin kanssa käytännössä tämän jälkeen. Haastateltava koki merkityksellisenä, että keskustelu ei varsinaisesti ollut liittynyt



luovuuteen, mutta samalla luovuus oli ollut vahvasti läsnä vuorovaikutuksessa. Vastavuoroisuudella ei viitattu suoranaisesti vertaisuuteen, sillä vahvasti molemminsuuntaisissakin mentorointisuhteissa saattoi olla selkeitä ammattitaitoon tai asemaan liittyviä hierarkkisia valtaeroja. Vastavuoroisuuteen ja yhdessä työskentelyyn yhdistettiin ystävyyssuhteelle luonteenomaisia piirteitä. Useissa vastauksissa korostettiin mentorin ystävällisyyttä kiinnostuksen ja sitoutumisen osoituksena. Henkilökohtaisuus ja tunteminen koettiin merkittäviksi tekijöiksi suhteen rakentumisessa ja ylläpidossa. Esimerkiksi edellä kuvaillut mentoreiden väliintulot ja asioihin puuttumiset koettiin osaltaan välittävän ja ystävällisen vuorovaikutussuhteen mahdollistamiksi.

Yhteenvetona voidaan todeta, että suhteen lähtökohdat ja osapuolten taustat vaikuttivat siihen, miten mentorointisuhde alkoi rakentua. Suhteen alkuvaiheet määrittivät suurilta osin, mihin suuntaan mentorointisuhde kehittyi ja mitä osapuolet suhteelta odottivat. Tästä johtuen esimerkiksi vahvasti teknologian opetteluun tähtäävissä suhteissa aktorin luovuuden edistämistä ei tapahtunut yhtä paljon kuin mentorointisuhteissa, joita luonnehdittiin huomattavasti henkilökohtaisemmiksi. Mentorointisuhteen aktiivinen ylläpito yhdistettiin käsitykseen laadukkaasta ja onnistuneesta mentorointisuhteesta, jonka koettiin olevan myönteisesti yhteydessä aktorin luovuuteen. Aktiivisella ylläpidolla viitattiin etenkin suhteen osapuolten haluun sitoutua suhteeseen ja sen rakentamiseen säännöllisten tapaamisten sekä avoimen keskusteluyhteyden ylläpidon avulla. Laadukkaiksi muodostuneisiin mentorointisuhteisiin liittyi keskinäistä luottamusta, joka rakentui ajan myötä vuorovaikutuksessa ja joka loi aktorille turvallisuudentunnetta mahdollistaen rohkeita ja luovia kokeiluja. Vuorovaikutussuhteen rakentumisen ja ylläpidon tarkastelun jälkeen siirrytään seuraavaksi käsittelemään mentorin ja aktorin vuorovaikutustaitojen yhteyttä mentorointisuhteisiin.

## 6.2 Suhteen osapuolten vuorovaikutustaidot

Vuorovaikutussuhteen rakentumista ohjasivat sekä mentorin että aktorin vuorovaikutustaidot, joilla oli yhteys myös yksittäisiin vuorovaikutuksen ilmiöihin, jotka olivat puolestaan suorassa yhteydessä aktorin luovuuteen. Sekä mentorin että aktorin vuorovaikutustaidoilla oli yhteys aktorin luovuuteen, joskin mentorin vuorovaikutustaidot koettiin tässä yhteydessä aktorin vuorovaikutustaitoja merkittävämpinä. Aktorin luovuutta edistäväksi koettiin mentorilta saatu rakentava palaute, jonka ymmärrettiin olevan aktorin ajatusten ja toimintatapojen haastamista sekä aktorin henkilökohtaista ohjaa-

mista. Hyvällä palautteella ja ohjaamisella ei viitattu ainoastaan myönteisiin kommentteihin ja kehumiseen, vaan taitavan mentorin koettiin pystyvän viestimään myös epäonnistumiset rakentavalla tavalla. Toisaalta merkittävänä vuorovaikutustaitona pidettiin mentorin kykyä vahvistaa aktorin yksilöllistä ammatti-identiteettiä, mihin liitettiin kyky kohdata aktori tämän henkilökohtaiset vahvuudet, tarpeet ja tavoitteet huomioon ottaen. Taitava mentori nähtiin siten aktiivisena mahdollistajana, inspiraation lähteenä ja aktorin yksilöllisen kasvun tukijana.

## 6.2.1 Palautteen antaminen ja vastaanottaminen

Rakentavalla palautteella koettiin olevan merkitystä aktorin luovaan ongelmanratkaisuun ja ammatilliseen kasvuun, ja mentorointisuhdetta kuvattiin useissa haastatteluissa ajatusten ja ideoiden reflektointipintana. Sekä mentorit että aktorit pitivät aktorin ajattelun haastamista ja ideoiden sekä toimintatapojen kyseenalaistamista aktorin luovaa ajattelua edistävänä. Yhtäältä ajateltiin, että vuorovaikutuksessa ideat jalostuvat paremmiksi ja toisaalta haastamisella viitattiin useissa haastatteluissa aktorin totuttujen toimintatapojen kyseenalaistamiseen. Junioriasemassa olevat aktorit odottivat mentoreiltaan uusia ideoita sekä senioriteetin kautta tullutta kehittyneempää näkemystä. Uusiin toimintatapoihin ja ratkaisumalleihin rohkaistun nähtiin lisäävän aktorin luovuutta tämän päivittäisessä työssä aktorin lisääntyneen itseohjautuvuuden myötä.

H2: ”Jos sen mentorin tehtävä on tökkiä ja saada sut ajattelemaan uusia mahdollisuuksia niin silloinhan se myös kannustaa itseohjautuvuuteen, koska jos aatellaan että sä näät edessäs vaan yhdet raiteet, että tästä mä nyt puskutan eteenpäin niin sit se että ei sun ihan hirvittävän itseohjautuva tarvi olla, koska ne raiteet vie sut sinne minne sä ikinä haluatkaan. Mut jos sit se mentori onnistuu siinä hommassa, että avaa ovia ja näyttää ikään kuin että sä voisit tehdä tällaista ja tällaista tai ootko miettinyt tällaista niin silloinhan se pakottaa sut tietynlaiseen päätöslanteeseen, että okei mitäs mä näistä haluisin tehdä, ja mun mielestä mentorin tehtävä ei oo näyttää sitä, että sun pitää mennä tonne vaan se on sen yksilön oma tehtävä.”

Haastaminen koettiin rakentavana, kun vuorovaikutussuhteen ilmapiiri oli kunnioittava ja arvostava. Vuorovaikutussuhteen rakentuminen ja suhteen osapuolten vuorovaikutustaidot linkittyvät toisiinsa, sillä onnistuneiksi koetuissa mentorointisuhhteissa myös palautteenanto koettiin onnistuneena. Useissa vastauksissa viitattiin arvostavaan ja kunnioittavaan vuorovaikutuskäyttäytymiseen ja nämä luonnehdinnat olivat osaltaan yhteneviä luottamuksellisen vuorovaikutussuhteen kuvailujen kanssa. Aineiston pohjalta rakentui vaikutelma, että laadukkaassa ja luottamuksellisessa mentorointisuhhteessa ylipäättään jaetaan enemmän asioita, jotka asettavat aktorin epävarmaan asemaan ja tällaisissa

suhteissa aktorit toivovat mentoriltaan palautetta, koska luottavat sen olevan rakentavaa. Rakentavalla palautteella ei viitattu ainoastaan myönteiseen palautteeseen, vaan vuorovaikutustaidoiltaan taitavan mentorin koettiin pystyvän vakuuttamaan aktori siitä, että myös epäonnistumiset ovat tärkeitä oppimiskokemuksia.

H11: ”Tavallaan just se hienoinen ero rakentavan ja tuomitsevan palautteen välillä, että se et jokin asia on huonosti ei tarkoita sitä, etteikö siitä voisi oppia. Että tarjoaa sellaisen terveen pohjan sille rakentavalle palautteelle.”

Vuorovaikutustaitojen merkitys korostui paitsi siinä, miten palautetta annettiin myös siinä, millaista palautetta annettiin. Luovuutta edistäviksi koettiin haasteet, jotka olivat aktorin osaamisen rajalla eli eivät liian haastavia, mutta eivät liian helppojakaan. Palautteen ollessa näin kohdennettua, vaadittiin myös mentorointisuhteelta molemminpuolista tuntemista, mikä korostaa vuorovaikutustaitojen ja vuorovaikutussuhteen rakentumisen keskinäistä suhdetta.

Haastattelujen perusteella palautetta voi saada myös pyytämättä ja ajoittain se voi olla vuorovaikutussuhteelle haitallista. Palautteenanto koettiin riskinä aktorin luovuudelle suhteissa, joissa vuorovaikutustaidot olivat heikolla tasolla. Tuomitsevaa ja lyttävää palautetta pidettiin yhtenä yleisimpänä luovuutta rajoittavana vuorovaikutustekona. Vahingollisena pidettiin myös myönteisen ja kielteisen palautteen määrällistä epätasapainoa, millä viitattiin myönteisen palautteen sanomatta jättämiseen ja toisaalta virheisiin tarttumiseen. Vaikka mentorin vuorovaikutustaidot korostuivat vastauksissa enemmän kuin aktorin vuorovaikutusosaaminen, viitattiin vastauksissa myös aktorin kykyyn vastaanottaa palautetta. Samassa yhteydessä viitattiin myös suhteen ylläpitoon ja toisen osapuolen tuntemiseen, mikä näytti olevan yhteydessä sekä mentorin että aktorin vuorovaikutustaitoihin ja sitä kautta suhteen laatuun ja aktorin luovuuteen. Seuraava sitaatti kuvaa vuorovaikutussuhteen ja palautteen keskinäistä yhteyttä sekä suhteen molempien osapuolten viestinnällistä vastuuta palautteenannossa.

H9: ”Mulla on kyllä sellainen onni käynyt, että toi mun mentori on tosi suorasanaa niin mä arvostan sitä kyllä tosi paljon. Kyllä se vähän niinku... No siinä ehkä tulee se, että kuinka hyvin tuntee sen mentorin, että mäkin tiedän, että se on tollanen nokialainen perusäijä ja sitten tietää, että kuinka paljon mun kannattaa ottaa itteeni niistä asioista mitä se sanoo.”

Myös ohjaaminen koettiin yhdeksi mentorin tehtäväksi ja taitavalla ohjaamisella nähtiin olevan myönteinen vaikutus aktorin ammatilliseen kehitykseen ja luovuuteen. Aktorin itseluottamuksen ja luovuuden ylläpitämisen näkökulmasta myönteisenä nähtiin mentorin taito johdatella aktoria oikeaan suuntaan loukkaamatta aktoria ja tuottamatta tälle häpeän tunteita. Toisin sanoen palautteenan-

nossa taitavan mentorin koettiin osaavan ohjata aktoria samalla huolehtien, ettei aktori menetä kasvojaan virheitä tehdessään. Toisaalta ohjaamisella viitattiin mentorin tehtävään muistuttaa aktoria tietyistä päämääristä ja tavoitteista ja näin ikään kuin valvoa aktorin työskentelyä. Liiallisen ohjaamisen nähtiin kuitenkin riskinä aktorin luovuudelle.

H10: ”Jos se fokus olisi liian tiukka siinä mentoroinnissa, siis ainakin jos ajattelen omalla kohdallani niin uskon, että moni henkilö joka mentorina vois toimia niin vois olla myös semmonen että yrittäisi ehkä ohjata liikaa tai saada mua keskittyyn johonkin tiettyyn asiaan enemmän kuin mä välttämättä pystyisin tai haluaisin.”

Palautteenantoon viitattiin haastatteluissa monin eri termein ja kuvauksin, mikä korostaa palautteenantoprosessin monisäikeisyyttä. Palautteenantoa ei voida pitää yksittäisenä, mentorointisuhteesta irrallisena tekona, koska sillä näyttäisi aineiston perusteella olevan selkeä yhteys mentorin ja aktorin väliseen vuorovaikutussuhteeseen ja sen kehittymiseen. Toisaalta palautteella nähtiin ajoittain olevan myös suoria yhteyksiä aktorin luovuuteen. Näin koettiin esimerkiksi mentorin kyseenalaistessa aktorin yksittäisiä ratkaisuja tai valintoja.

## 6.2.2 Aktorin ammatti-identiteetin vahvistaminen

Haastatteluaineistossa korostui palautteenannon lisäksi mentorin kyky keskittää oma toimintansa aktorin henkilökohtaisen ammatillisen kasvun tukemiseen ja tämän yksilöllisten vahvuuksien vahvistamiseen yhdessä aktorin kanssa. Taitavia mentoreita kuvailtiin inspiroiviksi mahdollistajiksi, jotka pitivät huolta aktoreistaan antaen samalla heille tilaa toimia itsenäisesti. Toisin sanoen, taitava mentori oli haastattelujen perusteella samalla paitsi korvaamaton tuki myös mahdollisimman häivytetty taustahahmo, joka sai aktorin kukoistamaan tämän omista voimavaroistaan käsin.

Luovuus yhdistettiin useissa haastatteluissa inspiraatioon. Mentorointisuhteen kautta koettiin mahdolliseksi esimerkiksi altistua uusille asioille, minkä puolestaan koettiin johtavan luovaan ajatteluun. Uusille asioille altistumisen lisäksi aiheiltaan työpaikan ulkopuoliset keskustelut veivät aktoreiden ajatuksia pois päivittäisestä työstä, minkä koettiin vapauttavan ajattelua. Eräässä haastattelussa tällaisia keskusteluja pidettiin tärkeinä työpäivän aikana tapahtuvan palautumisen ja tauottamisen näkökulmasta.

H10: ”Välillä se on semmosta puurtamista, että ei välttämättä haluakaan keskittyä siihen, vaan tarttuu kaikkiin oljenkorsiin, että voi tehdä välillä jotain muutakin. Että osaltaan se on vähän sellaista terapeuttistakin, että pääsee irti siitä normitekemisestä.”

Ne mentorit, jotka kokivat vastuuta omien aktoriensa ammatillisesta ja henkisestä kasvusta, kokivat vastuulleen myös aktorin inspiroinnin ja siten myös luovan ajattelun edistämisen. Muutamissa vastauksissa nousi esiin juniorien työelämätaidot ja kärsimättömyys, mihin senioriteetin omaavilla mentoreilla koettiin olevan vaikutusmahdollisuuksia.

H8: ”Nuoret tyypit, jotka tulee nälkäsinä tämmöseen isompaan taloon ja on tavallaan tottunut siihen, että tekemisen tapa on tosi nopeetempoinen ja siirrytään nopeasti uusiin juttuihin niin sit niillä meinaa aika helposti jotenkin tulla semmonen et tätäks tää oikeesti on, että haluanko mä tehdä tätä työkseni, onko tää oikeesti näin tylsää. Mun mielestä tässä mun omassa mentorointisuhteessa on ollut vähän samaa, että enemmän me ollaan ehkä puhuttu inspiraatiosta et tavallaan mistä se motivaatio löytyy vaikka se homma tuntuis välillä vähän tylsältä.”

Inspiroinnin merkitys luovan ajattelun edistäjänä korostui niissä mentorointisuhteissa, joissa keskustelunaiheiksi mainittiin erityisesti uudet teknologiat ja lähitulevaisuudessa tapahtuvat teknologiset muutokset, jotka mahdollisesti vaikuttaisivat työskentelyyn tulevaisuudessa. Konkreettinen uusien teknologisten taitojen osaaminen koettiin myös luovuutta edistäväksi ja vuorovaikutustaitoisen mentorin ajateltiin pystyvän opettamaan näitä taitoja aktorilleen. Taitavan mentorin ajateltiin osaan ehdottaa aktorille juuri tätä hyödyttävien tekniikoiden ja työkalujen opettelemista, minkä taas ajateltiin auttavan aktoria tämän itsenäisessä työskentelyssä tulevissa työprojekteissaan. Mentorin tuella aktori saattoi konkreettisesti osata uusia tarpeellisia taitoja, mutta myös uskaltaa ehdottaa erilaisia ja luovia ratkaisuja työprojektin ongelmiin. Inspiroinnin nähtiinkin olevan yhteydessä erilaisten asioiden mahdollistamiseen, minkä ajateltiin edistävän luovuutta työssä.

Teknologisen osaamisen lisäksi mahdollistamisella viitattiin konkreettisten työelämän mahdollisuuksien etsimiseen aktorin puolesta tämän uran kehittämiseksi. Mentorit kuitenkin kokivat, että uusien mahdollisuuksien etsiminen edellytti aktorilta halua oppia uusia asioita. Toisaalta mahdollistamisella viitattiin joissain tapauksissa myös mentorin taitoon olla mahdollisimman vähän esteenä aktorin luovuudelle. Eräs mentori vertasi mentorina toimimista esimiestyöhön toteamalla, että kuten hyvä esimies, hyvä mentori on aina saatavilla, mutta ei ikinä tiellä. Samassa yhteydessä kyseinen mentori totesi, että taitava mentori ei lähtökohtaisesti salli asioita, vaan paremminkin ei estä asioita tapahtumasta.

Työkuormalla ajateltiin olevan merkitystä aktorin luovaan ajatteluun paitsi työhyvinvoinnin myös ajankäytön myötä. Luovuuden ajateltiin useissa haastatteluissa syntyvän luovalle ajattelulle suotuisassa ympäristössä ilman aikapaineita. Mentorin vuorovaikutustaidoilla oli tässä yhteydessä merkittävä rooli. Mentorilla koettiin olevan vaikutusmahdollisuuksia siihen, että aktorilla oli työnsä ohessa riittävästi niin sanottua ajatustilaa eli joutilasta aikaa, jossa ajatus saattoi virrata vapaasti. Paitsi mahdollistamalla itse tällaista aikaa aktorille, onnistuivat taitavat mentorit rohkaisemaan aktoreita itse etsimään työajastaan tilaa myös luovalle ajattelulle. Alla olevat aineistoesimerkit kuvaavat luovuutta edistäviä mentorointisuhteita, joissa mentorin rooli koettiin jatkuvasti käynnissä olevaksi prosessiksi ja joissa mentorin tehtäväksi nähtiin tarkkailla aktorin toimintaa ja puuttua tarvittaessa aktoria koskeviin tilanteisiin.

H8: ”Jos on vaikutusmahdollisuuksia siihen työympäristöön että tavallaan, kyllähän mäkin tiedän missä tiimissä mun mentoroitava tekee töitä ja minkälainen projektitilanne niillä on niin pystyn sit myös vaikuttamaan siihen ihan konkreettiseen ympäristöön missä hän tekee töitä. Ja työkuormaan tässä tapauksessa myöskin, että tavallaan jää aikaa sille luovuudelle ja että se ei oo vaan liukuihinatyötä.”

H4: ”Mun mentori on mies, mut se on hyvin oivaltanut tämmösiä, että mulla ainakin toimii parhaiten sellanen mentori, jolla on hyvät sensorit ja joka osaa lukea sitä mentoroitavaa, mis mä oon ollut ihan älyttömän onnekas et mä oon löytänyt semmosen, et ei sit taas semmonen joka ei ois ehkä niin herkkä ja älykäs niin ei toimin semmonen mentorointisuhde.”

Mentorin vuorovaikutustaidot nousivat keskeiseksi tekijäksi myös haastatteluissa, joissa luovuuden kannalta edullisena taitona pidettiin aktorin yksilöllisten voimavarojen tunnistamista ja niiden tukemista. Erityisesti aktorin yksilöllisistä vahvuuksista puhuttaessa sekä mentorit että aktorit viittasivat mentorin tunneälyyn ja herkkyyteen tulkita ja oppia tuntemaan aktoria. Aineiston perusteella mentorin oleellinen taito on etsiä aktorin yksilöllisiä vahvuuksia myös työminän ulkopuolelta ja ohjata aktoria ottamaan nämä vahvuudet käyttöön päivittäisessä työssään, sillä luovuuden koettiin syntyvän erilaisten kokemusten, ajatusten ja ideoiden törmäessä. Osa mentoreista koki, että kyseen taitoon voitaisiin panostaa uusia mentoreita koulutettaessa.

H11: ”Se luovuuden koulutus voisi olla sellaista, että oppisi tunnistamaan niitä ja näkeen ja poimiin sen työminän ulkopuolelta niitä juttuja, mitkä on ihmisissä niitä voimavaroja, mitkä tulee sieltä harrastuksista. Mäkin oon kuullut tosi monilta, että kun mä teen tätä kotonakin ja monilla se tavallaan sekoittuu [työhön].”

Mentorointisuhteissa, joissa aktorin junioriteetti ja mentorin senioriteetti olivat ilmeiset, korostui mentorin ohjaava ote myös aktorin omien voimavarojen tunnistamisessa. Vuorovaikutustaidoiltaan taitavan mentorin ajateltiin paitsi omalla esimerkillään näyttävän, millaisia taitoja aktori voisi työssään harjoitella, myös auttavan aktoria valjastamaan ainutlaatuiset ja henkilökohtaiset vahvuutensa

osaksi työtä. Taitavan mentorin koettiin siis osaavan ohjata aktoria tämän omista lähtökohdista käsin ymmärtäen, että mentorin kiinnostukset ja vahvuudet eivät välttämättä ole yhteneviä aktorin voimavarojen kanssa.

H6: ”Mun mielestä siinä on semmoinen selkee, että sen toisen pitää olla jollain lailla... Siis sen mentorin pitää olla taitavampi ja kokeneempi jossain tietyssä asiassa mihin sä haluat itse pyrkiä myös, ja sen mentorin pitäis samaan aikaan auttaa pyrkimään kohti sitä missä se mentori itse on ja sit samalla jeesaamaan selvittämään, että onks se suunta, missä se mentori on niin se suunta missä sä ite haluat olla. Ja jos se ei oo niin jos mahdollista niin ohjata mihin suuntaan kannattais pyrkiä.

Kokonaisuudessaan vuorovaikutustaidoilla näytti olevan sekä suoria että vuorovaikutussuhteen kautta välillisiä yhteyksiä aktorin luovuuteen. Esimerkiksi palautteenannossa yksittäinen palaute tietystä ratkaisusta saattoi herättää aktorissa uuden luovan ratkaisun, ja toisaalta laajemmassa mittakaavassa taitavaa palautteenantoa sisältävä suhde oli omiaan vaikuttamaan aktorin luovuuteen positiivisesti. Oleellisena havaintoja voidaan pitää sitä, että vuorovaikutustaitojen koettiin muodostavan pohjan luottamukselliselle mentorointisuhteelle, jossa aktori koki turvallisesti kasvaa ja kehittyä luovana työntekijänä.

### 6.3 Tuki ja luottamus mentorointisuhteessa

Luovan ajattelun hyödyntämisen kannalta aktorin itseluottamus sekä toisaalta epävarmuus ja sen vähentäminen osoittautuivat merkittäviksi tekijöiksi, sillä luovaan ja nopeasti kehittyvään työhön liittyi epävarmuuden kokemuksia, joiden käsittelyssä mentorin välittämä tuki ja suhteen osapuolten keskinäinen luottamus korostuivat. Epävarmuutta vaikutti lisäävän alan nopea kehitys ja eräs aktori totesikin, että työssä on jatkuvasti pakko kehittyä, jos haluaa pitää ammattitaitonsa päivitettyinä. Alan nopeaan kehitykseen viitattiin myös työtapojen ja työympäristön jatkuvalla kehityksellä, joka vaatii työntekijöiltä kasvavaa riskinottoa. Mentorointisuhteet osoittautuivatkin merkittäviksi paitsi oppimisen näkökulmasta myös kehittymiseen liittyvän epävarmuuden ja erilaisten tuen osoitusten kannalta. Sekä ammatillisesti symmetrisissä sparraussuhteissa että epäsymmetrisissä juniori-seniorisuhteissa osoitettiin arvointitukea, emotionaalista tukea ja myös tiedollista tukea.

### 6.3.1 Roolien ja suhteen olemassaolon merkitys

Mentorin ja aktorin roolien keskinäinen symmetria sekä suhteessa rakennettu etäisyys osoittautuivat mentorointisuhteen ja aktorin luovuuden kannalta oleellisiksi tekijöiksi. Erityisesti juniори-seniorisuhteissa epäsymmetriset roolit koettiin merkityksellisinä, sillä mentorin ajateltiin toimivan roolimallina aktorille ja edustavan siten eräänlaista ammatillista päämäärää, jota tavoitella. Osa haastatelluista aktoreista kokikin, että mentorin tehtävä on ikään kuin tehdä itsensä tarpeettomaksi opettamalla aktorille itse hallitsemiaan taitoja. Näissä vastauksissa korostui näkemys, että mentorointisuhde tuli tarpeettomaksi, kun aktori ja mentori saavuttivat symmetrisen ammatillisen osaamistason. Erityisesti jonkin teknologian oppimiseen tähtäävissä suhteissa tiedollinen tuki ja arviointituki korostuivat merkittävästi, joskin näitä tuen muotoja ilmeni myös muissa mentorointisuhteissa.

Konkreettisen ammatillisen osaamisen lisäksi mentorin osoittama esimerkillinen ammatillinen itsevarmuus koettiin aktorin luovuutta edistävänä. Etenkin juniорiasemassa toimivat aktorit kokivat saavansa luottamusta ja tukea omiin luoviin ratkaisuihinsa mentorin esimerkkiä seuraamalla. Mentorit pystyivät omassa roolissaan näyttämään aktorille, että rohkea kokeileminen on organisaatiossa mahdollista ja tukivat näin aktoreita luovaan ajatteluun myös itsenäisessä työskentelyssä.

H4: ”On sillä ollut vaikutusta sitä kautta, että mä oon saanut itsevarmuutta ja rohkeutta olla sitä mitä mä oon ja sitä kautta sitten käyttää niitä omia voimavarojani ja olla luova. - - Jos mentorilla on tavallaan itsellä ne asiat kondiksessa, että se on itse sujut oman luovuutensa kanssa tai pystyy ainakin analysoimaan ja antamaan niitä työkaluja. Ehkä tällöinen vertaistuki ja tällöinen, mä aattelin että ne on varmaan semmoisia. Esimerkki toimii, että oot hullu luova niin se antaa rohkeutta, että hei mäkin voin olla ja näin.”

Epäsymmetrisissä juniор-seniorisuhteissa sekä mentorin rooli että tämän tarjoama tiedollinen tuki korostuivat, sillä luottamuksellisissa mentorointisuhteissa aktorit kokivat turvalliseksi esittää mentorille niin sanottuja tyhmiä kysymyksiä, joiden esittäminen muissa työpaikan suhteissa koettiin tavalla tai toisella ongelmalliseksi. Mentorin rooli oli ainutlaatuisuudessaan aktorille korvaamaton, sillä ammatillisesta statuksesta ja esimerkillisyydestä huolimatta mentori ei lähtökohtaisesti ollut aktorin esimies. Erityisesti juniор-seniorisuhteissa uran alkutaipaleen epävarmuutta vähensi se, että aktori saattoi mentorin välityksellä selvittää muiden työntekijöiden taitotason ja vahvistaa siten omaa ammatillista itsetuntoaan suhteessa muihin työntekijöihin. Tieto siitä, että organisaation muiden työntekijöiden osaaminen ei ole mahdollottoman korkealla aktorin omiin taitoihin verrattuna, vapautti aktorin ajattelua ja johti siten rohkeampaan kokeiluun ja ideointiin.



Toisaalta muutamissa suhteissa, joissa mentorilta odotettiin korkeampaa osaamisen tasoa ja esimerkiksiyyttä, pidettiin tärkeänä myös sitä, että suhde mentoriin pysyi jossain määrin etäisenä. Etäisyyden rakentuminen näytti olevan yhteydessä muun muassa käsitteellisiin eroihin mentorin ja tuutorin käsitteiden välillä. Mentorin ajateltiin edustavan eräänlaista korkeampaa auktoriteettia, eikä päivittäisen työn ongelmia koettu sopivaksi aina esittää mentorille. Etäisyys ei kuitenkaan välttämättä johtanut epäonnistuneeseen mentorointisuhteeseen, sillä suhteissa, joissa roolien välien etäisyys koettiin merkityksellisenä, tätä etäisyyttä pidettiin ennemminkin suhteen oleellisena ominaispiirteenä. Eräässä haastattelussa todettiin, että mentori ei ole tuutori, vaan eräänlainen henkiahmo, jonka puoleen käännytään uran merkittävissä käännekohtissa. Toisessa haastattelussa mentorin auktoriteettiasemaa kuvailtiin mystisyytenä, joka piti yllä aktorin tavoitetta saavuttaa mentorin osaamisen taso. Tämän mystisyyden hälventymisellä haastateltava tarkoitti mentorin ja aktorin taidollisten erojen kaventumista, mikä puolestaan teki mentoroinnista kyseisen haastateltavan mukaan tarpeellista. Toisin sanoen mentorointisuhteen ei aineiston perusteella välttämättä tarvitse olla läheisyydessään ystävyyssuhteen kaltainen, sillä onnistuneessa mentorointisuhteessa oleellista on ennemminkin yhteisesti ja sitoutuneesti rakennettu luottamuksellinen kumppanuussuhde kuin perinteinen ystävyys.

Symmetrisissä sparraussuhteissa mentorin ja aktorin taitotasojen erot olivat huomattavasti kapeammat kuin epäsymmetrisissä juniori-seniorisuhteissa ja joissain tapauksissa eroa ei käytännössä edes ollut. Tiedolliseksi tueksi koettiin näissä suhteissa mentorin tarjoamat uudet näkökulmat ja ideat, jotka syntyivät mentorin ja aktorin vuorovaikutuksessa. Yhteinen ideointi koettiin luovuuden näkökulmasta erityisen merkittävänä niissä suhteissa, joissa luovuuden ajateltiin syntyvän erilaisten ihmisten monenlaisten ajattelutapojen kohdatessa. Symmetrisissä suhteissa arviointituki liittyi vahvasti tiedolliseen tukeen ja haastatteluissa viitattiinkin useasti vertaispalautteen pyytämiseen ja kekelevien uusien ideoiden yhteiseen arviointiin.

Emotionaalista tukea osoitettiin sekä symmetrisissä että epäsymmetrisissä mentorointisuhteissa ja myös emotionaalisen tuen yhteydessä mentorin ainutlaatuinen rooli nousi merkittäväksi tekijäksi aineistossa. Koska mentori ei lähtökohtaisesti ollut aktorin esimies, saattoi aktori luottamuksellisessa suhteessa näyttää mentorille epävarmuutensa ilman pelkoa urakehityksen vahingoittamisesta. Mentorin ajateltiin olevan myös puolueeton kuuntelija, jolle saattoi purkaa niitä turhautumisen tunteita, joita ei muiden työtovereiden kanssa haluttu jakaa. Edellä kuvaillut tuen muodot toteutuivat lähtökohtaisesti suhteissa, joissa oltiin onnistuttu rakentamaan kestävä luottamussuhde. Muutamissa

epäsymmetrisissä suhteissa valtarakenteet ja roolit ilmenivät myös kielteisinä kokemuksina, joita yhdisti mentorin omaa osaamistaan korostava käyttäytyminen. Joissain tapauksissa, kuten seuraava aineistoesimerkki osoittaa, mentori oli sanallisesti osoittanut aktorille olevansa tätä korkeammalla organisaation hierarkiassa, mikä heikensi aktorin itsevarmuutta ja siten myös luovaa ajattelua.

H3: ”Mä koen et hän tosi paljon korosti sitä, että silloinkin, kun hän sano, että älä sä tuu tähän nyt, että anna mun liidata tätä hommaa, koska mulla on kaksyt vuotta kokemusta näistä hommista. Että oikein semmoinen niinku tietoinen itsensä jalustalle asettaminen ja semmoseen et tavallaan pysy sä nyt siellä omassa karsinassas. Ehkä semmoinen usko itseensä [rajoittui], kun kuitenkin toimii designer-roolissa, että ehkä onkin semmonen oletus, että tää vasta onkin sitä luovaa työtä.”

Symmetrisissä mentorointisuhteissa emotionaalinen tuki näyttäytyi selkeimmin työn ulkopuolisten asioiden käsittelynä ja kuulumisten vaihtamisena, joskin tämän kaltaista tukea ilmeni jonkin verran myös epäsymmetrisissä suhteissa. Mentorit kokivat tärkeäksi osoittaa aktorilleen välittämistä myös henkilökohtaisella tasolla, mikä konkretisoitui yleisimmin kiinnostuksen osoituksina aktorin niin sanotun työminän ulkopuoliseen elämään. Joissain haastatteluissa kävi toisaalta ilmi, että aktorit myös odottivat mentoreiltaan yleisesti elämään liittyviä neuvoja ja tukea. Emotionaalinen tuki ilmeni aineistossa siten myös yleiseen elämänhallintaan liittyvinä keskusteluina. Joissain haastatteluissa mentoroinnin kuvailtiin sisältävän terapeutistakin otetta, mikä ilmensi kyseisten mentorointisuhteiden luottamuksellisuutta ja emotionaalisen tuen olemassaoloa suhteessa.

H3: ”Mä oon miettinyt semmosta, et oisko itelle sit semmonen unelma mentorisuhde mikä yhdistelisi vähän niinku jonkunlaista uravalmennusta ja jotain sellasta mindfulness-terapeutista lähestymistapaa ja sitä konkreettista tavallaan, että sä kehityt siinä sun omassa luovuudessa ja domainissa.”

Terapiaan viittaavat haastattelut loivat myös kontrastia niihin haastatteluihin, joissa mentoroinnin ajateltiin tähtäävän pääasiassa teknologisen osaamisen kehittymiseen. Mentorointisuhteessa ilmentyneiden tuen muotojen voidaan siten ajatella muovaavan mentoreiden ja aktoreiden käsityksiä mentorointisuhteen tarkoituksesta ja tavoitteista.

Roolien lisäksi mentorointisuhteen olemassaololla koettiin olevan olennainen merkitys aktorin itsevarmuuteen ja siten kykyyn toimia itsenäisesti ja luovasti työssään. Useissa haastatteluissa suhteen olemassaolon ajateltiin olevan myös iso osa mentoroinnin tarkoitusta, sillä mentorin tehtäväksi ei ymmärretty niinkään valmiiden vastausten antamista, vaan paremminkin aktorin taustatukena toimimista tämän yrittäessä itse löytää ratkaisuja. Muutamassa haastattelussa mentorin roolia ja siihen kuuluvaa tehtävää kuvailtiin rinnalla kulkemisena, mikä heijastaa kuvainnollisesti käsitystä aktorin askeleita valvovasta, tukea antavasta ja kannustavasta mentorista, joka pyrkii vahvistamaan aktorin

kykyä toimia itsenäisesti. Mentorointisuhteen olemassaolo yhdistettiin myös työhyvinvointiin ja hyvinvoinnista kumpuavaan luovaan ajatteluun.

H2: ”On se aika merkityksellistä, että on olemassa joku toinen ihminen, jolle sun työhyvinvointi on oikeesti tärkeä. Siis ajatus siitä, että on olemassa joku toinen ihminen esimiehen lisäksi, jolle voi mennä kertomaan, että nyt mua pännii, niin kylhän se on aika vapauttava elementti.”

Olemassaolon merkityksellisyys oli yhteydessä mentorointisuhteen laatuun, sillä vain niissä mentorointisuhteissa, joissa vallitsi mentorin ja aktorin keskinäinen luottamus, koettiin mentorointisuhde jatkuvasti käynnissä olevaksi tukea välittäväksi prosessiksi. Eräässä haastattelussa suhteen olemassaoloa ja tukijärjestelmänä toimimista kuvailtiin suojaverkkona, joka mahdollistaa aktorin rohkeita kokeiluja työssään. Samassa haastattelussa suojaverkkona toimiminen ymmärrettiin mentorointisuhteen tärkeimpänä tarkoituksena, sillä aktorin ajateltiin uskaltavan ottaa enemmän vastuuta työprojekteissa tietäessään, että taustalla on aina mentor, joka auttaa mahdollisten haasteiden edessä. Toisaalta ajateltiin, että mentorin olemassaolo mahdollistaa aktorin kokeellisempia ratkaisuja, sillä aktori voi luottaa mentorin puuttuvan asiaan, jos aktorin työnjälki on ajautumassa merkittävästi huonoon suuntaan.

Luottamuksellisen mentorointisuhteen olemassaolon ajateltiin siis yhtäältä mahdollistavan aktorin itsenäistä työskentelyä ja päätöksentekoa, mutta toisaalta joissain haastatteluissa liiallinen vapaus nähtiin myös haasteena luovalle ajattelulle.

H4: ”Mun mielestä luovuus ja itseohjautuvuus on täysin yhteydessä toisiinsa, koska et sä voi olla kauheen luova, jos sulle koko ajan sanotaan ylhäältäpäin mitä pitää tehdä. Tai sä voit olla näennäisesti luova, tai ehkä tuottelias ja tavallaan hyödyntää sitä sun luovuutta siihen, mut kyl mun mielestä luovuus lähtee juurikin itseohjautuvuudesta. Myös jos sä oot kauheen junnu ja sun pitää itse hanskata kaikki niin sit sä tavallaan hukut siihen ja sulla ei oo enää energiaa olla luova ja näin tai et sä kaipaat jonkun joka antaa sitä suuntaa ja rajoja.”

Aineistossa olikin havaittavissa käsityksellisiä eroja siinä, syntyykö luovuutta mahdollisimman laajassa vapaudessa vai ennemminkin rajoitetussa ympäristössä.

H11: ”Kyl mä oon pitkään ajatellut, että rajoitteet nimenomaan ruokkivat luovuutta että mitä pienempi karsina sulla on missä pelata niin sit sä otat ikään kuin kaiken irti siitä, ja enemmänkin tuntuu et nyt itseäkin peilaten, niin se on juurikin niin, että sit kun sulla on kaikki maailman työkalut käsissä niin yllättäen se onkin kauheen vaikea päättää, mitkä työkalut sieltä pakista valitsee.”

Muutamien haastatteluiden perusteella kävi ilmi, että aktorin itsenäisellä työskentelyllä, itseohjautuvuudella, luottamuksellisen mentorointisuhteen olemassa ololla ja aktorin luovuudella oli keskinäinen yhteys. Turvallisuuden tunnetta kokevan aktorin ajateltiin pystyvän itsenäisesti asettamaan

omalla työskentelyllään tavoitteita ja raameja, joiden puitteissa aktorilla on aikaa myös luovuudelle. Toisaalta itseohjautuvuuden ajateltiin olevan yhteydessä aktorin luovuuteen siten, että ottamalla vastuuta useammista asioista aktorin ajateltiin pystyvän myös luovasti yhdistelemään erilaisia projekteja ja ratkaisemaan ongelmia yllättävilläkin tavoilla. Itseohjautuvuuden ja itsensä johtamisen taitojen vahvistaminen tuli ilmi myös vastauksissa, joissa työn sirpaloituminen nähtiin luovuutta rajoittavana. Näissä haastatteluissa korostui myös työhyvinvoinnin ja luovuuden keskinäinen yhteys, sillä työn kuormittavuuden ja stressin ajateltiin rajoittavan luovaa ajattelua.

H3: ”Itseohjautuvuus luo myös tilaa jollain tapaa sille luovuudelle, että koska eihän niinku yleensä mitkään yksittäiset työtehtävät tai työ yleensä ahdistaa, mutta jos on vaan läjä kaikkia tekemättömiä töitä niin se ahdistaa ja se taas estää sitä luovuutta, kun joutuu vaan stressaamaan niistä tekemättömistä töistä.”

Kuten edellä esitetyt tulokset osoittavat, vuorovaikutussuhteessa rakennettu luottamus ja tietoiset tuen osoitukset ovat merkityksellisiä mentorointisuhteen toimivuudelle sekä rooleiltaan epäsymmetrisissä että symmetrisissä mentorointisuhteissa. Aineistossa ilmenneet moninaiset tarpeet erilaisille rooleille korostivat sekä mentorointisuhteiden ainutlaatuisuutta että niissä toimivien aktorien ja mentorien yksilöllisiä tarpeita ja käsityksiä mentoroinnista. Moninaisista rooleista ja käsityksistä huolimatta haastatteluissa käsiteltyjä mentorointisuhteita yhdisti tarve keskinäiselle ja jatkuvalla luottamukselle. Luottamussuhteen merkitys ei rajoittunut ainoastaan konkreettisiin tapaamisiin mentorointiparin kanssa, vaan suhteen olemassaolon koettiin tukevan aktorin työskentelyä myös varsinaisten mentorointitapaamisten ulkopuolella.

### 6.3.2 Kannustamisen, rohkaisun ja hyväksymisen merkitys

Roolien ja suhteen olemassaolon lisäksi konkreettisilla tuen osoituksilla ja tukea ilmentävillä vuorovaikutusteeoilla oli haastattelujen perusteella merkitystä vuorovaikutussuhteessa rakennetulle keskinäiselle luottamukselle ja siten luovuudelle. Toisaalta tuen osoituksilla saattoi olla myös suoria vaikutuksia aktorin luovaan toimintaan. Arviointituen ja tiedollisen tuen muotona mentorin antama palaute koettiin luovuutta edistävänä. Osa haastatelluista koki, että mentorin tehtävä oli paitsi tukea aktorin ideoita myös kriittisesti puuttua niihin ideoihin, jotka mentori kokeneemmasta roolistaan näki toimimattomina. Mentorilta toivottiin paitsi hyväksyntää uusille ideoille myös eräänlaisena suodattimena toimimista, sillä mentori oli useissa tapauksissa ensimmäinen, jolle ideoita esitettiin.

Kuten seuraavat aineistoesimerkit osoittavat, mentorilta ei aina odotettu ainoastaan positiivisia ja kannustavia kehuja, vaan myös kriittiset kommentit koettiin merkittävänä aktorin ammatillisen kasvun ja luovan potentiaalin kehityksessä.

H10: ”Kyllä se auttaa siinä, että uskaltaa rohkeemmin tehdä kaikkia kokeiluja ja muuta, kun on niitä henkilöitä, joilta vahvistaa niitä omia mielipiteitä. - - Niistä [keskusteluista] saa ideoita ja ehkä myös jonkinlaista tukea sille, jos on jonkinlaista ideaa tai ajatusta, mitä vois jollekin asialle tai palvelulle tehdä niin ehkä semmosta kannustavaa, mutta toisaalta myös sellaista realismin tarkistus –tyyppistä, että kun yleensä kun asioista puhuu niin jollain tavalla käy ilmi oliko tää nyt sit tyhmä idea vai mieluummin hyvä idea.”

H6: ”Ehkä jotkut ideat pitää ampua saman tien alas ja ehkä sen mentorin homma onkin ampua jotkut ihan tyhmät alas saman tien. Mitä mä kaipaen mentorilta niin tietyllä tavalla mä haluan että sillä on semmoisia parempia ajatuksia, että sen pitää olla sellainen tietynlainen auktoriteetti, että siihen tulee uskoa.”

Tyypillisemmin aktorin itsenäiseen päätöksentekoon ja rohkeaan luovaan kokeilemiseen liittyi kuitenkin mentorin aktorilleen osoittama rohkaisu ja kannustaminen. Rohkaisun ajateltiin kohdistuvan paitsi henkilökohtaisten työtapojen kokeilevaan muokkaamiseen myös konkreettisesti ideoiden äänneen sanomiseen työprojekteissa. Niissä suhteissa, joissa mentor ja aktori työskentelivät samassa tiimissä, osoitettiin rohkaisua vastuuta antamalla. Lisäksi mentorit kokivat tehtäväkseen rohkaista aktoria kertomaan työhön liittyvistä pulmatilanteista avoimesti työyhteisössä.

H9: ”Noi asiat on aika vaikeita, kun ei oo mitään kokemusta niistä ja usein ne ei ratkea sillä vaikka sä kuinka kauan hakkaat päätä seinään, ja sitten kun on aikataulupaineita ja rahaa on vaan rajattu määrä ja asiat pitää saada valmiiksi, niin on hyvä että on joku... Että ei voi koskaan käydä niin, että me joudutaan sanoon asiakkaalle, että sori ei nyt vaan saatu sitä softaa aikaseks sen takia kun tää mein kesätyöntekijä ei oo keksinyt mitään. Että sä voit tuoda nää asiat muidenkin puhuttavaks.”

Kehuminen koettiin aktorin itsetuntoa rakentavana yksittäisenä vuorovaikutustekona, joka itsetunnon kohenemisen kautta oli välillisesti yhteydessä aktorin luovaan ajatteluun. Kehuminen liittyi oleellisesti myös aiemmin käsiteltyyn palautteen antamiseen ja toisaalta emotionaaliseen tukeen, mikä korostaa vuorovaikutussuhteiden eri ulottuvuuksien tiivistä keskinäistä yhteyttä. Myös kiittäminen mainittiin aineistossa aktorin itsetuntoa rakentavaksi vuorovaikutusteoksi ja kiittämisellä ajateltiin osoitettavan erityisesti välittämistä.

H2: ”Luottamus tulee sitä kautta, että okei minä sain olla luova ja se meni hyvin ja minua kiitettiin siitä niin minä uskallan seuraavallakin kerralla olla luova, mut et mä uskoisin, että jotta ihmiselle tulee sellanen oikeesti tunne, että okei minuun luotetaan niin on vähän niinku pakko mennä tämmösen samankaltaisen polun läpi itse. Mä en usko, että luottamuksen tunnetta voi ihan hirveen hyvin kaataa niskasta tota sisään.”

Useissa haastatteluissa erityisesti aktorit totesivat, että mentorin tehtävä on roolinsa puolesta valaa uskoa junioriasemassa työskentelevään aktoriin. Uskon valamisella ei viitattu niinkään yksittäisten

kehujen sanomiseen, vaan se nähtiin laajempaan ja käynnissä olevana prosessina. Osoittamalla olevansa helposti lähestyttävä ja tarvittaessa käytettävissä mentori saattoi luoda rakentavan ja rohkaisevan ilmapiirin, joka välittyi aktorille edellä kuvailtuna uskon valamisena. Uskon valaminen rinnastui aineistossa riittävyyden ja hyväksytyksi tulemisen kokemuksiin, jotka voidaan osaltaan tulkita eräänlaisiksi itsetunnon rakentamisen prosessin ulottuvuuksiksi. Uskon valamisen prosessimaisuutta kuvasivat lisäksi luonnehdinnat mentorin yllättävistäkin tuen osoituksista, mikä puolestaan yhdisti kyseisen prosessin mentorin vuorovaikutustaitoihin. Tunneälykkään ja herkän mentorin ajateltiin kykenevän aistimaan niitä hetkiä, jolloin aktori erityisesti tarvitsi tukea ammatillisen itsetuntonsa rakentamisessa ja ylläpidossa. Kuten aiemmin todettiin, mentorointisuhteen osapuolet eivät välttämättä työskennelleet samassa kaupungissa tai edes samassa maassa, mikä herättää kysymyksiä mentorointisuhteiden keskinäisestä tasavertaisuudesta kohdeorganisaatioissa. Samassa työyhteisössä aktorin kanssa työskentelevä mentori pystyy luonnollisesti tarkkailemaan aktoria ja havainnoimaan tämän tunnetiloja jatkuvasti siinä missä toisella paikkakunnalla työskentelevällä mentorilla ei ole tähän edes mahdollisuutta.

Uskon valamisen ja rohkaisun lisäksi emotionaaliseksi tueksi koettiin hyväksynnän osoitukset, jotka aineiston perusteella tukivat aktorin vapaata ajattelua, rohkeaa kokeilua ja uskoa omaan kykyihinsä. Koska mentorin koettiin erityisesti epäsymmetrisissä suhteissa olevan aktoria hierarkkisesti korkeammalla, koettiin mentorilta saatu hyväksyntä erityisen merkityksellisenä. Hyväksytyksi tuleminen rinnastui muutamissa vastauksissa psykologiseen turvallisuuteen ja hyväksyvään ilmapiiriin, jossa aktoreiden ajateltiin saavan rohkaisua luovaan ajatteluunsa. Myös mentorit kokivat tärkeänä osoittaa inhimillisyyttä aktoreilleen esimerkin avulla.

H11: ”Kaikki tehdään erilaista työtä ja toisilla on vähän enemmän vastuuta kuin toisilla, mutta loppupeleissä yhtäläillä ollaan virheitä tekeviä ihmisiä kaikki ja vähän niinku samassa veneessä. Kyllä se psykologinen turvallisuus on varmaan se, että pystyy näyttämään ihmisille omalla esimerkillään, että pystyy toteuttamaan itseään ja tekemään höpsöjäkin juttuja ilman että niistä generoituu mitään pahaa, päinvastoin, että niistä seuraa hyviä asioita. Niin jos pystyy vaalimaan sitä niin se on kauheen hieno juttu ja se vie yllättävän pitkälle.”

Auktoriteettiasemassa olevalla mentorilla koettiin olevan merkittävä mahdollisuus vakuuttaa aktori tämän työn riittävyydestä, mitä pidettiin aktorin itsetuntoa rakentavana ja siten luovuutta vapauttava seikkana. Tällainen hyväksynnän osoittaminen voidaan tulkita sekä arviointitukena että tiedollisena ja emotionaalisena tukena, sillä asemastaan johtuen mentorilla oletettiin olevan kehittyneempää osaamista ja toisaalta valta-asemaan nojaavaa uskottavuutta. Seuraavan aineistoesimerkin osoittamalla tavalla useat mentorit tiedostivat oman vaikutusmahdollisuutensa ja pyrkivät tietoisesti

osoittamaan aktorilleen tukea riittämättömyyden tunteiden käsittelyssä ja toisaalta konkreettisesti työskentelyssä.

H8: ”Luova työ on aika usein sellaista pään seinään hakkaamista, että tehdään jotain ja ei oo hyvä, no tehdään uudestaan ja ei vieläkään hyvä et tavallaan siinä prosessissa pystyy myös auttamaan. Että ehkä viemään sitä ratkaisua nopeammin maaliin tai sitten vaan sanomaan että hei tää on jo riittävän hyvä, että maailmasta ei tarvi tehdä täydellistä joka projektissa.”

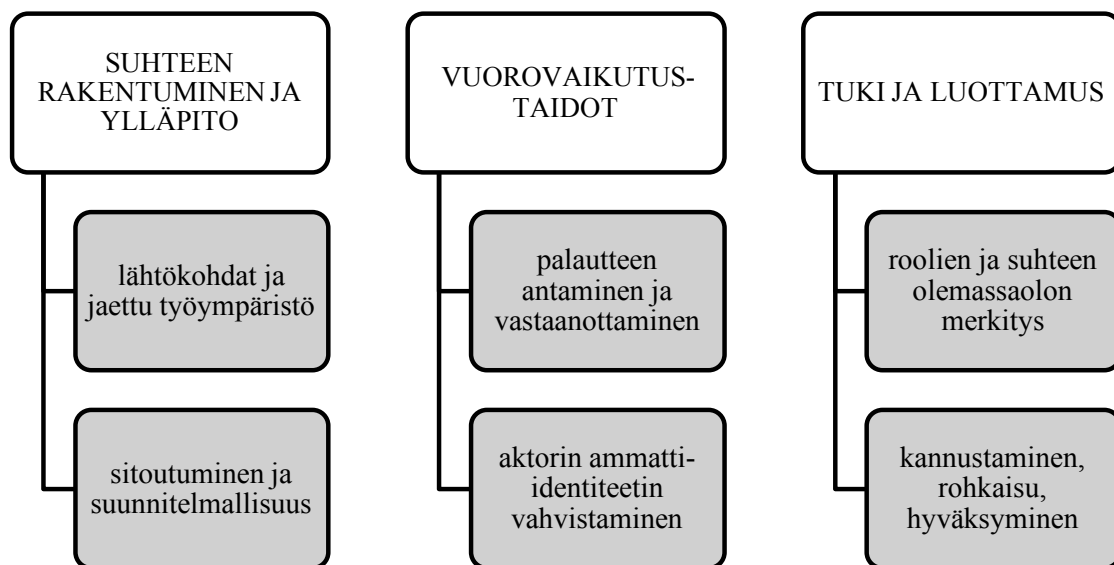
Sekä aktorit että mentorit kokivat tarpeellisena, että mentori antoi hyväksynnän aktorin oman ammattitaidon kehittämiseen työajalla. Omien harrastusten ja työn yhdistäminen nähtiin pääasiassa luovuutta edistävänä, minkä johdosta aktoreita myös joissain tapauksissa kannustettiin tekemään työajalla työprojektin kannalta tarpeettomia asioita.

H10: ”Yritän rohkaista tota mentoroitavaa tekeen myös vähän muutakin työajalla kuin sitä asiakasprojektia, jos se on liian puuduttava ja sillai että oikeesti muistais myös kehittää itseään ilman huonoo omaatuntoa, vaikken nyt teekään sitä asiakasprojektia vaikka yhden iltapäivän verran.”

Haastatelluissa yrityksen aktoreita kuvailtiin oppimishaluisiksi, kunnianhimoisiksi ja motivoituiksi, minkä koettiin liittyvän osaltaan alan nopeaan kehitykseen. Luovan ajattelun tukemisen kannalta nähtiin tärkeänä, että päivittäinen työ olisi haastavuudesta huolimatta riittävän kuormittamaton, kiireetöntä ja rentoa, mihin osa haastatelluista mentoreista halusi roolissaan vaikuttaa. Mentorit kokivat roolinsa puolesta velvollisuudekseen kannustaa aktoreita työn etenemisen kannalta merkityksellisiin aktiviteetteihin, kuten pöytäjalkapallon pelaamiseen työajalla, sillä jatkuvan tehokkuuden ja vaativuuden ajateltiin tekevän ajattelusta kapeampaa ja rajoittavan siten myös luovuutta.

Yhteenvedon voidaan todeta, että tuen eri muotoja, tiedollista tukea, arviointitukea ja emotionaalista tukea sisältyi useisiin tukea ilmentäviin vuorovaikutuksen piirteisiin mentorointisuhteissa. Tiedollinen tuki korostui muun muassa epäsymmetristen mentorointisuhteiden valta-asetelmissa ja suhteen olemassaolon merkityksellisyydessä. Sen sijaan arviointitukea ilmeni paitsi edellä mainituissa suhteissa myös symmetrisissä sparraussuhteissa. Emotionaalista tukea osoitettiin muun muassa rohkaisun, kehumisen ja kiittämisen muodossa, mikä vahvisti riittävyiden ja hyväksytyksi tulemisen tunnetta. Aineistossa kuvaillut tuen osoitukset viittasivat toisaalta laajemmin mentorointisuhteissa osoitettuun sosiaaliseen tukeen ja sitä ilmentävään välittämiseen, joka oli yhteydessä aktorin työhyvinvointiin ja siten luovuuteen. Kaikkiaan erilaiset tuen muodot sekoittuivat ja limittyivät toisiinsa ja erilaisiin mentorointisuhteiden ilmiöihin, mikä osoittaa vuorovaikutussuhteiden ainutlaatuisuutta, monimuotoisuutta ja moniulotteisuutta.

Tämän tutkielman tuloksia yhdisti kokonaisuudessaan käsitys mentorointisuhteen vahvuuden merkityksestä aktorin ammatillisen osaamisen sekä aktorin itsevarmuuden, -luottamuksen ja -tunnon tietoisessa kehittämisessä. Tietoisesti rakennettu ja ylläpidetty luottamussuhde, jossa koettiin molemminpuolista kumppanuutta, oli omiaan tukemaan aktorin luovaa ajattelua ja toimintaa työssään. Sen sijaan mentorointisuhteissa, joissa läheisyyttä, henkilökohtaisuutta ja luottamusta ei oltu onnistuttu rakentamaan, ei havaittu myöskään merkittäviä yhteyksiä aktorin luovuuteen. Joissain tapauksissa epäonnistuneiksi kuvailtujen mentorointisuhteiden koettiin jopa rajoittavan aktorin luovuutta. Tässä luvussa käsitellyt tutkimusaiheita kuvaavat pääteemat ja niiden sisältämät aiheet läpäisivät monilta osin toisiaan. Päätulokset kiteytettiin alla olevaan kuvioon (ks. Kuvio 1), joka havainnollistaa erilaisia mentorointisuhteen syventymiseen ja aktorin luovuuteen yhteydessä olevia ulottuvuuksia ja kokoaa edellä käsitellyt teemat yhdeksi kokonaisuudeksi.



KUVIO 1. Mentorointisuhteen syventymiseen ja aktorin luovuuteen yhteydessä olevat ulottuvuudet.

Havaintojen perusteella voidaan päätellä, että mentorointisuhteen syventyessä vahvistuvat myös ne suhteen ominaisuudet ja piirteet, jotka tukevat aktorin luovaa ajattelua. Motivoituneesti rakennettu mentorointisuhte näyttäisi johtavan todennäköisesti tavalla tai toisella aktorin luovan ajattelun monipuolistumiseen, mikä toteutuu sekä suorina että suhteen syventymisen kautta välillisinä aktorin



luovuuden ilmentyminä. Suorana yhteytenä voidaan pitää esimerkiksi taitavasti annetun, aktorin toimintatapaa haastavan palautteen vaikutusta aktorin ratkaisuun tietyssä työtehtävässä. Suorien yhteyksien lisäksi merkittäviä ovat myös ne suhteen kehittyessä vahvistuvat ulottuvuudet, jotka vaikuttavat aktorin henkilökohtaisten ominaisuuksien kehittämiseen, ammatillisen itsevarmuuden vahvistumiseen ja siten välillisesti aktorin luovuuteen. Esimerkiksi edellä käsiteltyä uskon valamista tuen muotona voidaan pitää tällaisena välillisenä tekijänä. Aineiston pohjalta voidaan todeta, että sekä mentorin että aktorin vuorovaikutustaidoilla on paitsi suora yhteys aktorin luovuuteen myös yhteys siihen vuorovaikutussuhteeseen, jota mentori ja aktori vuorovaikutuksessaan rakentavat. Seuraavaksi tarkastellaan tässä tutkielmassa saatujen tulosten yhteyttä aiempiin tutkimustuloksiin ja pohditaan tulosten hyödyntämismahdollisuuksia käytännön työelämässä sekä jatkotutkimuksessa.

## 7 POHDINTA

### 7.1 Tulosten tarkastelu ja johtopäätökset

Tässä tutkielmassa tarkasteltiin mentorin ja aktorin vuorovaikutussuhteen yhteyttä aktorin luovuuteen työssään. Tarkoituksena oli selvittää mentorien ja aktorien käsityksiä mentorointisuhteista sekä heidän näkemyksiään näiden vuorovaikutussuhteiden yhteydestä aktorin luovuuteen. Sekä mentorien että aktorien näkemysten tarkastelun avulla tavoiteltiin aktorin luovuuteen liittyvien vuorovaikutuksen ilmiöiden sekä vuorovaikutussuhteen ulottuvuuksien yhteyden ymmärtämistä ja kuvaamista. Tämän tutkielman tulokset vahvistavat aiempaa näkemystä laadukkaiden työelämän vuorovaikutussuhteiden myönteisestä yhteydestä työntekijän luovuuteen (esim. Munoz-Doyague & Nieto 2011). Aineistossa ilmeni myös sellaisia luovuuteen yhteydessä olevia vuorovaikutuksen ulottuvuuksia, joita aiemmassa tutkimuksessa ei mainita. Esimerkiksi mentorin osittaisen ulkopuolisuuden merkitys aktorin luovuuteen liittyvänä tekijänä oli tutkimustuloksena uusi ja näyttäisi viittaavan nimenomaan mentorointisuhteiden erityispiirteisiin.

Aktorin luovuuden kannalta merkittävimmäksi tekijäksi osoittautui aktorin ja mentorin välinen luottamussuhde, jonka rakentumista määrittivät sekä suhteen lähtökohdat että useat yksittäiset vuorovaikutuksen ilmiöt ja suhteen osapuolten vuorovaikutustaidot. Yksittäisiä ulottuvuuksia tunnistamalla ja luokittelemalla saatiin yksityiskohtaista tietoa niistä vuorovaikutuksen ilmiöistä, jotka liittyvät tavalla tai toisella aktorin luovaan ajatteluun. Relationaalisesta näkökulmasta merkittäväksi osoittautui näiden ulottuvuuksien keskinäiset yhteydet sekä tutkittujen vuorovaikutussuhteiden yhteys näihin ulottuvuuksiin, sillä relationaalisen viestinnän teorian mukaan vuorovaikutussuhteet ovat jatkuvasti muuttuvia, vuorovaikutuksessa rakentuvia prosesseja (Hedman & Valkonen 2013, 3). Seuraavaksi käsitellään muutamia merkityksellisimmiksi osoittautuneita vuorovaikutussuhteiden ulottuvuuksia ja ilmiöitä, minkä jälkeen havainnot liitetään osaksi laajempaa kokonaiskuvaa.

Mentoroinnin vapaamuotoisuus kohdeyrityksessä oli tuonut jonkin verran haasteita mentorointisuhteiden kehittymiselle ja siten myös aktorin luovan ajattelun tukemiselle. Mentoroinnin tarkoitusten

ja tavoitteiden määrittelemättömyys sekä epätietoisuus suhteen rooleista ja niihin lukeutuvista vastuista ja odotuksista johtivat joissain tapauksissa suhteen rakentumisen pysähtymiseen. Tällöin suhteen kuvailtiin olevan olemassa, mutta sen tarpeettomuus ja passiivisuus koettiin jopa häiritsevänä lisätaakkana eikä mentorointisuhteesta ollut hyötyä kummallekaan osapuolelle. Kohdeyrityksen mentorointisuhteiden määrittelemättömyyttä kuvaa hyvin esimerkiksi se, että organisaatio on tarjonnut mentorointisuhteen osapuolille mahdollisuuden virallisen mentorointisuhteen laatimiseen, mutta sen tekeminen on ollut täysin vapaaehtoista.

Kysymys mentorointisuhteen virallisuudesta tai epävirallisuudesta voi vaikuttaa epärelevantilta siinä mielessä, että mentorointi merkitsee ihmisille eri asioita ja se voidaan määritellä eri tavoin organisaatiokohtaisesti (Karjalainen 2010, 31). Koska yksiselitteisiä määritelmiä ei pystytä aiemmassa tutkimuskirjallisuudessa edes tarjoamaan, saattaa mentoroinnin tiukka lokeroiminen joko viralliseen tai epäviralliseen mentorointiin vaikuttaa vapautta korostavassa kohdeorganisaatiossa turhalla ja mahdollisuuksia rajoittavalla. Toisaalta Eby ja McManus (2004, 271) toteavat, että virallisissa mentorointisuhteissa motivaatio sitoutua suhteeseen on alhaisempi kuin epävirallisissa mentorointisuhteissa, mikä puoltaa mentorointisuhteiden virallisuuden määrittelyn tärkeyttä, sillä sitoutumattomuus voi estää luottamussuhteen rakentumista. Myös tavoitteiden toteutumattomuus voi johtaa mentorointisuhteen epäonnistumiseen (Eby & McManus 2004, 270), minkä takia yhteisten tavoitteiden määrittely on olennaista suhteen rakentumisen kannalta. Yhteisten tavoitteiden määrittelyn lisäksi niihin sitoutuminen on edellytys toimivalle mentorointisuhteelle (Karjalainen 2010, 32).

Aineistossa ilmeni hyvin monenlaisia mentorointisuhteita ja käsitykset mentoroinnin tarkoituksista ja tavoitteista olivat vaihtelevia. Määrittelemättömyyttä kuvasi myös se, että mentoroinnista käytettiin vaihtelevasti muun muassa termejä valmennus, sparraus ja coachaus. Mentorointisuhteiden vaikeasti määriteltävää luonnetta voi osaltaan selittää se, että kollegiaalisissa ja erityisissä työelämän vertaissuhteissa voi esiintyä mentoroinnin ominaisia piirteitä ilman varsinaista mentorointisuhdetta (Sias ym. 2002, 619). On siis mahdollista, että työntekijöiden on vaikea nähdä, mikä yhdessä koe-tusta vuorovaikutuksesta on mentorointia ja mikä työelämän muussa vuorovaikutuksessa toteutuvaa tukea. Vaikka vapaamuotoisuus nähdään monin tavoin myönteisenä ja mahdollistavana tekijänä, voisivat tietyt raamit ja ääneen lausutut ohjeet tuoda selvyyttä mentorointiin ja siten johtaa parempiin tuloksiin.

Luottamuksellisen ja henkilökohtaisen tason vuorovaikutussuhteen tärkeyttä yksilön luovuudelle korostaa havainto siitä, että ystävyysuhteen tyyppisiksi kuvailluissa mentorointisuhteissa koettiin

luovuuden tukemista huomattavasti enemmän kuin tietyn teknologian osaamiseen tähtäävissä mentorointisuhteissa. Toisin sanoen suhteen pysyessä pintapuolisena ja tiettyyn asiaan keskittyvänä ei suhteella ollut juurikaan yhteyttä aktorin luovuuteen. Yksi selittävä tekijä on suhteen olemassaolon merkityksellisyys aktorin luovuudelle, sillä luottamuksellisissa suhteissa mentorointisuhde koettiin jatkuvasti käynnissä olevaksi tuen osoittamisen prosessiksi. Tähän viitattiin tuloksissa rinnastamalla mentorointisuhteen olemassaolo eräänlaisena suojaverkkona toimimiseen. Asiakeskeisenä ja tiedollisena pysyvä suhde voi toisaalta olla tarkoituksenmukainen ja onnistuneeksi koettu, jos sillä tavoitetaan suhteelle yhdessä sovitut tavoitteet. Luovan ajattelun ulottuvuus jää kuitenkin mitä luultavimmin tällaisista suhteista puuttumaan. Edellä kuvaillun perusteella oleellista aktorin luovuuden tukemisen näkökulmasta on läheisyyden ja kumppanuuden tietoinen rakentaminen mentorointisuhteessa, mikä puolestaan edellyttää suhteen molemmilta osapuolilta sitoutumista suhteen kehittämiseen ja ylläpitoon.

Mentorointisuhteen määrittelyn lisäksi luovuuden määrittely osoittautui tämän tutkielman kannalta merkitykselliseksi. Kuten aiemmassa kirjallisuudessa, myös tämän tutkielman aineistossa luovuus ymmärrettiin monin toisistaan poikkeavin tavoin. Tämä oli toisaalta odotettavissakin, sillä moniulotteisena ilmiönä luovuus sisältää sekä objektiivisia että subjektiivisia elementtejä (Kurtzberg 2005, 61). Merkittävimpiä poikkeamia oli näkemyksissä siitä, syntyykö luovuus yksilön sisäisenä prosessina vai vuorovaikutuksessa toisten kanssa sekä siinä, onko luovuudelle otollisin ympäristö mahdollisimman vapaa vai ennemminkin rajoitettu. Aiemmin todettiin, että mentorointisuhteen tavoitteiden määrittely ja molemminpuolinen sitoutuminen niihin olivat merkittäviä luottamussuhteen rakentumisen kannalta. Samalla tavoin jaettu käsitys luovuudesta ja siihen johtavista asioista mentorointisuhteessa näyttäisi johtavan aktorin luovuuden kannalta parhaimpiin tuloksiin, mikä on samassa linjassa myös aiemman tutkimuksen kanssa (Kurtzberg 2005, 61). Toisin sanoen luovuutta tavoiteltaessa on olennaista tietää, mitä tavoitellaan. Voidaan toisaalta pohtia, liittyykö luovuuden määrittely ja sen tavoittelu laajemmin vuorovaikutussuhteen osapuolten vuorovaikutustaitoihin ja suhteen laatuun. Aineiston ja aiemman kirjallisuuden pohjalta näyttäisi todennäköiseltä, että vuorovaikutustaitoiset mentorit ja aktorit pystyvät paitsi neuvottelemaan jaetuista käsityksistä myös siemäämään käsitysten erilaisuutta paremmin kuin vuorovaikutustaidoiltaan heikommät mentorit ja aktorit. Vuorovaikutustaitoisen mentorin piirteisiin yhdistettiin mentorin kyky toimia aktorin kehitystä parhaiten tukevalla tavalla huolimatta mahdollisista näkemyksellisistä ristiriidoista.

Haastatteluaineistosta nousi esiin muun muassa palautteenannon, inspiroinnin, haastamisen ja hyväksymisen ulottuvuuksia, jotka laajemmin tarkasteltuna näyttävät ilmentävän tasavertaisuuden,

dialogisuuden ja avoimen vuorovaikutuksen merkitystä aktorin luovuudelle. Huolimatta siitä, olivatko mentori ja aktori esimies-alaissuhteessa tai vertaissuhteessa keskenään, vertaisuus ja dialogisuus näyttäytyivät merkittävinä tekijöinä aktorin luovuuden kannalta. Karjalaisen (2010, 82) esittämä käsitys mentoroinnista vastavuoroisena suhteena vastaa monilta osin laadukkaiden työelämän vuorovaikutussuhteiden kuvauksia ja vahvistaa myös tämän tutkielman tuloksia. Relationaalisen suhteen toimiminen edellyttää mentorin ja aktorin samansuuntaista toimintaa suhteen tasavertaisuuden, molemminpuolisuuden ja prosessimaisuuden toteuttamiseksi (Karjalainen 2010, 88). Molemminpuolisuus edellyttää paitsi halua myös taitoja edistää omaa ja toisen kasvua sekä kehitystä (Karjalainen 2010, 88), mikä tuo tarkasteluun vuorovaikutustaitojen ulottuvuuden. Siasin ym. (2002, 619) mukaan tietopohjaisten vertaissuhteiden osapuolet ovat usein paitsi sulkeutuneempia myös vuorovaikutustaidoiltaan heikompia kuin kollegiaalisten ja erityisten vertaissuhteiden osapuolet, mikä osaltaan vahvistaa näkemystä siitä, että vuorovaikutustaidot ovat yhteydessä tavoitteiden määrittelyyn, luottamussuhteen kehittymiseen ja siten aktorin luovuuteen. Relationaalinen näkökulma antaa tarvittavaa tilaa mentorointisuhteiden tarkasteluun, sillä havaintojen pohjalta suurin osa vuorovaikutussuhteen ilmiöistä on toisiinsa sidoksissa.

Tuloksia analysoitaessa kävi ilmi, että työn ulkopuolisten keskustelujen koettiin vievän ajatuksia pois senhetkisestä työstä ja laajentavan siten ajattelua. Toisaalta työn keskeytyminen ja työn kannalta merkityksellisten aktiviteettien, kuten pelailun nähtiin mahdollistavan tarpeellisia taukoja kuormittavasta ajatustyöstä ja siten antavan tilaa luovalle ajattelulle. Työn ulkopuolisia keskusteluja luonnehdittiin jopa terapeutisiksi, mikä relationaalisen viestinnän näkökulmasta korostaa keskustelujen ja niiden sisältämien viestien sisällöllisiä ja suhteeseen liittyviä merkityksiä (Watzlawick ym. 1967, 52). Aiemmassa työelämän vuorovaikutussuhteita tarkastelevassa tutkimuksessa työn ulkopuolisia keskusteluja on tutkittu lähinnä suhteen kehityksen ja syvenemisen näkökulmasta (esim. Sias ym. 2002; Sias 2009; Aira 2012), joten sisältönäkökulma saattaa liittyä erityisesti mentorointisuhteiden ja luovuuden väliseen yhteyteen.

Haastatellut aktorit odottivat mentoreilta tietynlaista auktoriteettia ja parempaa osaamista, ja samalla vuorovaikutukselta odotettiin mahdollisimman suurta tasavertaisuutta sekä tukea. Tulokset näyttäisivät tukevan Karjalaisen ym. (2002, 99–100) mallia, jonka mukaan luottamussuhteen voidaan olettaa kehittyvän eksistentiaalisen vertaisuuden toteutuessa, vaikka episteemisellä tasolla mentorointisuhteen osapuolet eivät olisikaan vertaisia keskenään. Karjalaisen ym. (2006) mentoroinnin dialogisuutta edistävä malli sekä sen eri tasojen ymmärtäminen ja hyödyntäminen voisivat ratkaista mentoroinnin valta-asetelmiin liittyviä ristiriitoja ja kysymyksiä. Yhteinen tietoisuus ihmisenä ole-

misen ja tiedollisen pääoman erillisyydestä voisi purkaa niitä mentorointisuhteiden jännitteitä, jotka estävät luottamussuhteen kehittymistä. Karjalainen ym. (2002) eivät käsittele mentorin osittaista ulkopuolista roolia, mikä puolestaan tämän tutkielman aineistossa nousi esille. Mentorin rooli on sikäli erityinen, että vaikka mentori olisi aktoria organisaation hierarkiassa korkeammalla, ei ole-massa olevaa valta-asetelmaa koettu yhtä uhkaavana kuin muissa organisaation suhteissa. Toisin sanoen aktorit kehtasivat ja uskalsivat osoittaa heikkoutensa mentoreilleen herkemmin kuin muille organisaation jäsenille, huolimatta episteemisen vertaisuuden erosta.

Vertaisuuden korostaminen ei missään nimessä tarkoita sitä, että mentorointisuhteen erilaisista rooleista tai jännitteistä (Gerlander & Isotalus 2010, 11) tulisi päästä eroon. Päinvastoin, rooleilla koettiin olevan merkittävä yhteys aktorin luovaan ajatteluun. Tämän tutkielman tulokset viittaavat siihen, että aktorin luovuus on suuresti yhteydessä tämän ammatilliseen itseluottamukseen ja varmuuteen. Gaylen ja Preissin (2002, 49) mukaan yksilön itsetunto ja vuorovaikutuskäyttäytyminen ovatkin yhteydessä toisiinsa ja itsetunnoltaan vahvoja yksilöitä on kuvailtu muun muassa joustaviksi ja kritiikille avoimiksi. Tämän tutkielman mukaan mentoreilta odotetaan niin sanottua uskon valamis-ta, mikä viittaa aktorin ammatilliseen kehitykseen ja itsetuntoprosessiin. Aktorin voidaan ajatella rakentavan käsitystä itsestään suhteessa muihin, tässä tapauksessa muun muassa mentoriinsa, mikä tarjoaa mentorille mahdollisuuden osallistua aktorinsa kehitykseen. Tässäkin tapauksessa on tarpeen huomioda erityisesti mentorin vuorovaikutustaidot, sillä aineistosta kävi ilmi, että tunneälykkäiden mentorien koettiin kykenevän tunnistamaan niitä hetkiä, jolloin aktori erityisesti kaipasi tukea. Mentorin vuorovaikutustaitoihin yhdistettiin myös mentorin kyky auttaa aktoria kehittämään tämän henkilökohtaisia ja yksilöllisiä voimavaroja, minkä nähtiin olevan yhteydessä aktorin luovaan toimintaan.

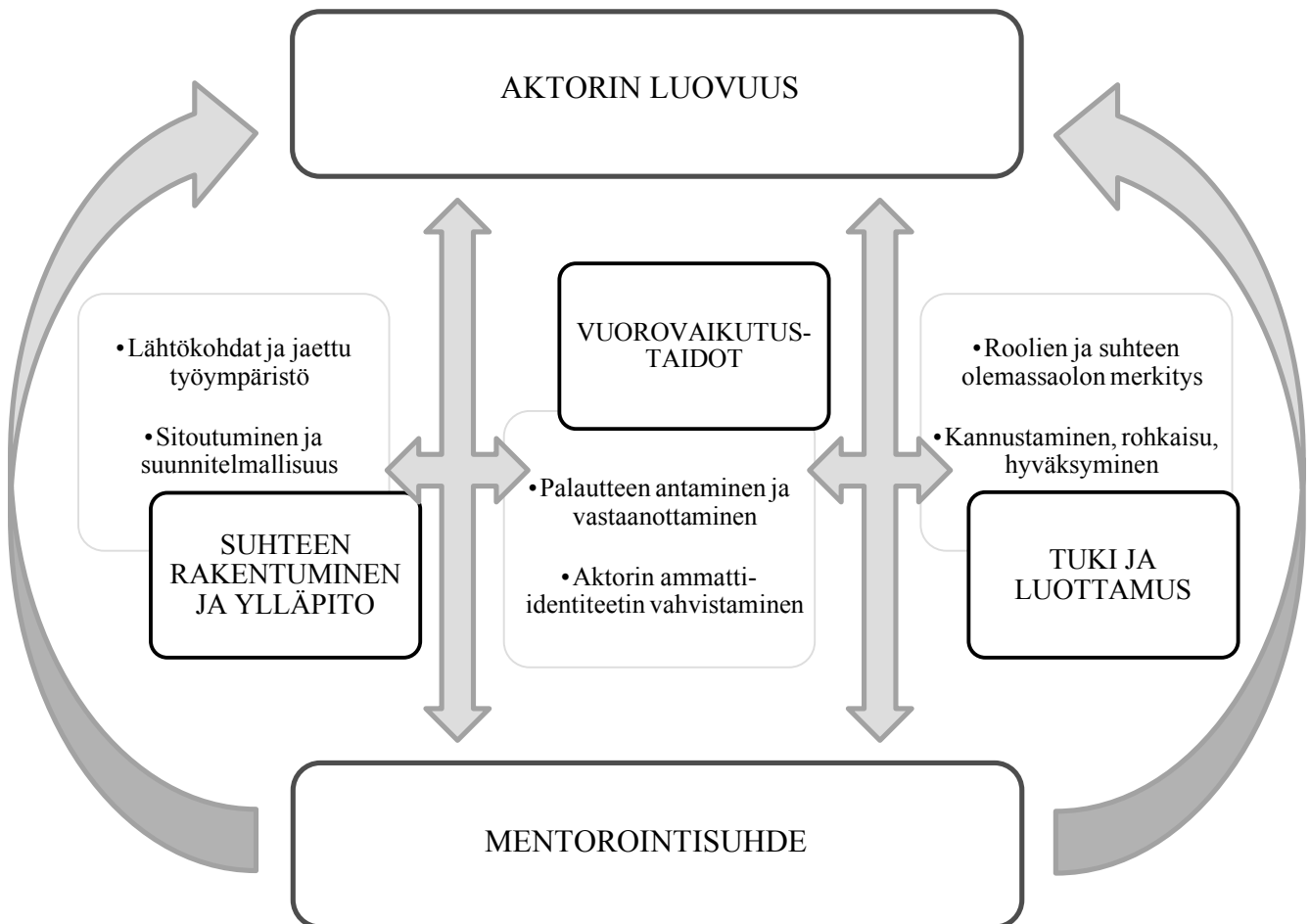
Aineistosta nousi esiin monia transformationaaliselle johtajuudelle tyypillisiä piirteitä, joita voitaisiin hyödyntää mentoroinnissa, sillä transformationaalisesta johtamistyylin on osoitettu olevan yhteydessä työntekijöiden luovuuteen (Herrmann & Felfe 2013, 178). Eräs tuloksissa esiintynyt yksilön luovuutta tukeva piirre on esimerkiksi valtuuttaminen, jonka on todettu johtavan aktorin aktiivisuuteen ja kohentuneeseen käsitykseen omista kyvyistään (Fullick-Jagiela ym. 2015, 492; 499). Toisaalta taitaviksi koetut mentorit rohkaisivat yksilöitä kohtaamaan ongelmia luovalla otteella (Herrmann & Felfe 2013, 173), mikä viittaa myös transformationaalisesta johtamistyylin hyötyihin. Erilaisten johtamisen keinojen toimivuus perustuu lopulta luottamukselliseen vuorovaikutussuhteen, jossa osoitetaan välittämistä, sitoutumista ja tukea. Hieman yllättäen aineistosta selvisi, että aktorit odottivat mentorilta tietynlaista valvojan roolia, vaikka samalla juuri itsenäisyys ja valtuut-

taminen nähtiin myönteisinä seikkoina luovuuden näkökulmasta. Valvomisella viitattiin mitä todennäköisimmin turvallisuuden tunteen kokemukseen ja sen mahdollistamaan virheistä oppimiseen, jonka on todettu edistävän luovaa ajattelua (Carmeli & Gittel 2009, 723).

Merkityksellisempää kuin mentorin ja aktorin välinen ystävyys näyttäisi olevan vastavuoroisesti rakennettu kumppanuus sekä siinä toteutuva sosiaalinen tuki, molemminpuolinen arvostus ja kunnioitus sekä vuorovaikutustaitojen kautta mahdollistuva turvallinen ympäristö, jossa ennakkoluuloton ja itsenäinen kokeilu on mahdollista. Aira (2012, 63–64) toteaaakin, ettei työelämän vuorovaikutussuhde välttämättä rakennu yksityiselämän asioiden jakamiselle, joten voidaan ajatella, että luottamuksellinen vuorovaikutussuhde ei välttämättä vaadi ystävyysuhteen kaltaisen vuorovaikutussuhteen rakentumista. Karjalaisen ym. (2006) kolmitasoinen malli perustuu ajatukseen mentorin ja aktorin eksistentiaalisesta tasavertaisuudesta, joka mahdollistaa roolit ylittävän vuorovaikutuksen. Tämän tutkielman tulosten perusteella näyttäisi siltä, että roolien ja valtaerojen tunnustaminen ja niistä johtuvien normien kyseenalaistaminen on avain tasavertaiseen ja luovuutta mahdollistavaan vuorovaikutukseen mentorointisuhteessa. Vahvistusta tälle tulkinnalle löytyy sekä Karjalaisen ym. (2006) että Valkosen (2003, 147) aiemmista havainnoista.

Työelämän vuorovaikutussuhteen laadun ja työntekijän luovuuden myönteinen yhteys saa vahvistusta aiemmissa tutkimuksissa (Munoz-Doyague & Nieto 2011, 136; Omilion-Hodges & Ackerman 2017, 14). Karkeasti tulkittuna laadukkaat ja luottamukselliset mentorointisuhteet ovat omiaan tukemaan aktorin luovaa ajattelua, kun taas vahingolliset ja pintapuoliset mentorointisuhteet joko rajoittavat aktorin luovuutta tai eivät ole siihen yhteydessä mitenkään. Tämän tutkielman tulosten pohjalta voidaan todeta, että tiettyjen vuorovaikutukseen liittyvien tekijöiden toteutuminen johtaa todennäköisesti yhä useampien tuloksissa esitettyjen, luovuuteen myönteisesti yhdistettyjen tekijöiden toteutumiseen, mistä syntyy positiivinen kierre. Toisin sanoen esimerkiksi mentorointisuhteen suunnitelmallisuus ja osapuolten sitoutuminen suhteeseen mahdollistavat vuorovaikutussuhteen kehittymisen ja syventymisen, mikä voi edistää suhteessa ilmenevää ohjaamista ja palautteenantoa. Vuorovaikutustaidoiltaan taitavat mentorit onnistuvat todennäköisesti haastamaan ja inspiroimaan aktoreitaan osoittaen samalla hyväksyntää ja vahvistaen suhteen olemassaolon merkitystä aktorille. Käänteisesti ajateltuna vuorovaikutustaidoiltaan heikot mentorit ja aktorit eivät välttämättä onnistu neuvottelemaan suhteen yhteisiä tavoitteita, mikä estää osapuolten sitoutumista ja hidastaa suhteen kehittymistä. Tällaisessa tilanteessa suhteen olemassaolo ei todennäköisesti edistä aktorin luovuutta, eikä esimerkiksi kannustaminen, haastaminen tai hyväksymisen osoittaminen välttämättä toteudu ollenkaan. Kaikkiaan tulokset osoittavat, että sekä vuorovaikutussuhteet että niiden sisäiset ilmiöt ja

ulottuvuudet ovat jatkuvassa muutoksessa (ks. Kuvio 2). Mentorin ja aktorin välisen vuorovaikutussuhteen yhteys aktorin luovuuteen perustuu lopulta esille nousseiden ilmiöiden ja ulottuvuuksien sekä vuorovaikutussuhteen molemminsuuntaiseen muutokseen ja prosessimaisuuteen.



KUVIO 2. Mentorintisuhteen ja aktorin luovuuden välinen yhteys.

Koska tässä tutkielmassa havaittiin, että luovuuden kannalta edullisimmat mentorintisuhteet ovat laadukkaita ja luottamuksellisia, olisi relationaalisen mentoroinnin malli varsin tarkoituksenmukainen työkalu luovuutta edistäviä mentorintisuhteita kehitettäessä. Relationaalisen mentoroinnin malli korostaa muun muassa empatiakykyä, tunneälyä ja vuorovaikutustaitoja sekä luottamusta ja erilaisuuden arvostamista, mistä seuraa molemminpuolista oppimista, identiteettien kehittymistä ja luovuutta (Ragins 2016, 241). Chun ym. (2010, 423) toteavat, että monien mentorintisuhteiden alkuvaiheisiin liittyy roolien ja tavoitteiden määrittämättömyydestä johtuvia ahdistavia ja epämu-



via tunteita. Relationaalisen mentoroinnin malli voisi tarjota keinoja myös niihin mentorointisuhteisiin, joissa suhteen osapuolet eivät ennestään ole riittävän vuorovaikutustaitoisia korjatakseen suhteen epäkohtia itsenäisesti.

Tällä tutkielmalla tavoiteltiin aktorin luovuuteen yhteydessä olevien vuorovaikutuksen ilmiöiden ja mentorointisuhteen ulottuvuuksien kuvaamista ja ymmärtämistä. Tuloksista löydettiin muutamia ennalta tunnistamattomia vuorovaikutuksen ilmiöitä ja vahvistettiin useita aiemmin löydettyjä havaintoja. Aiemmassa kirjallisuudessa viitataan esimerkiksi sitoutumiseen mentorointisuhteen kehitystä edistävänä tekijänä. Tässä tutkielmassa tarkennettiin, että sitoutumisella tarkoitettiin muun muassa aktorin ja mentorin tapaamisten säännöllisyyttä, aktiivisuutta ja tavoitteellisuutta. Myös aktorin kehitykselle myönteistä palautteenantoa tarkennettiin muun muassa haastamisen, reflektoinnin ja ohjaamisen kuvauksilla. Aiemman tutkimuksen kanssa ristiriidassa oli havainto mentorin ja aktorin sukupuolen merkityksettömyydestä suhteelle. Esimerkiksi Sias ym. (2009, 619) toteavat, että työelämän vuorovaikutussuhteen osapuolten sukupuolilla olisi merkitystä suhteen kehitykselle, sillä miehet ja naiset arvostavat suhteessa erilaisia asioita. Tämä tutkimustulos ei saanut minkäänlaista vahvistusta, mikä voi osittain selittyä sukupuoliin liittyvien asenteiden muuttumisella viime vuosina. Tutkimustavoitteen voidaan katsoa toteutuneen, sillä haastattelujen avulla tavoitettiin mentorien ja aktorien näkemyksiä ja käsityksiä, joiden pohjalta rakennettiin laajempi käsitys tutkitusta ongelmasta.

Tämän tutkielman tulokset vahvistivat myös käsitystä työelämän muutoksesta tieto- ja asiantuntijaperustaisemmaksi (esim. Pyöriä 2012, Hedman & Valkonen 2013), ja haastateltavien mukaan luovuuden vaatimus onkin erottamaton osa työelämää. Toisaalta sekä kirjallisuudessa että tämän tutkielman aineistossa luovuus nähdään pääasiana myönteisenä asiana ja osa tutkijoista on sitä mieltä, että juuri aikapaine ja ajatustyön vaatimus edistävät luovaa ajattelua työpaikoilla (Wu, Parker & de Jong 2014, 1511). Työelämän uudet vaatimukset ja haasteet voivat olla työntekijän näkökulmasta myönteinen asia, jos työhön liittyy hallinnan tunnetta ja sosiaalista tukea (Pyöriä 2012, 12). Matalan kynnyksen käytäntönä mentorointi voisikin vastata työelämän tarpeisiin ja relationaalinen näkökulma huomioiden tukea aktorin luovaa ajattelua ja ongelmanratkaisukykyä.

Sekä luovuus että mentorointi ovat osoittautuneet varsin monitulkintaisiksi käsitteiksi, joita on aiemmassa kirjallisuudessa määritelty lukuisin eri tavoin. Tämän tutkielman avulla työpaikkojen abstrakteihin haasteisiin pystytään tuomaan konkreettisia keinoja ja selityksiä, mikä edistää luovuuden ymmärtämistä ja hyödyntämistä osana työtä. Tutkielma tuo mahdollisesti selvyyttä myös koh-

deyrityksen käsityksiin, sillä haastatteluissa käytettiin useita mentorointiin ja luovuuteen viittaavia termejä, jotka nyt on sidottu yhtenäiseen kontekstiin. Sidonnaisuus vuorovaikutuksen tutkimukseen lisää mahdollisesti myös ymmärrystä vuorovaikutussuhteista ja niiden merkityksestä työelämässä.

## 7.2 Tutkielman arviointi ja jatkotutkimus

Laadullisessa tutkimuksessa tutkimuksen arviointi koskee pelkistettynä tutkimusprosessin luotettavuutta ja koska tutkija on oleellinen osa tutkimusvälineistöä, kohdistuu luotettavuuden arviointi suurilta osin tutkijaan itseensä (Eskola & Suoranta 2008, 210). Tutkimuksen luotettavuutta voidaan mitata erilaisin tavoin, joista tyypillisimpiä ovat tutkimuksen reliaabeliuden ja validiuden mittaaminen. Reliaabelius tarkoittaa mittaustulosten toistettavuutta ja validius pätevyyttä eli käytetyn tutkimusmenetelmän onnistuneisuutta mitata tutkimuksessa tavoiteltuja asioita. (Hirsjärvi & Remes 2007, 226.) Laadullisen tutkimuksen arvioinnille ei ole olemassa yksiselitteistä ohjetta ja olennaista onkin arvioida tutkimusta kokonaisuutena eli tarkastella sen sisäistä johdonmukaisuutta.

Luotettavuutta voidaan lähestyä esimerkiksi termien uskottavuus, vastaavuus, siirrettävyys, riippuvuus ja vahvistettavuus avulla (Tuomi & Sarajärvi 2009, 136–140). Uskottavuutta pyrittiin lisäämään aineiston kattavalla kuvaamisella. Laajemmassa mittakaavassa tulosten pysyvyyttä uskottavuuden osana voidaan kyseenalaistaa, sillä saadut tulokset kuvaavat yhden yksittäisen organisaation yhden toimipisteen henkilökunnan käsityksiä ja kokemuksia. Tämä tulisi huomioida erityisesti, jos tämän tutkielman tuloksia sovellettaisiin muissa organisaatioissa. Vastaavuutta pyrittiin vahvistamaan lisäämällä tulosten yhteyteen aineistoesimerkkejä, joiden perusteella kenen tahansa oli mahdollista arvioida haastatteluista tehtyjä tulkintoja. Siirrettävyyden näkökulmasta tämän tutkielman luotettavuuteen kohdistuu samat haasteet kuin pysyvyyteen liittyen. Siirrettävyyden varmistamiseksi sovellettavan ja tutkitun ympäristön tulisi olla mahdollisimman samankaltaisia keskenään (Tuomi & Sarajärvi, 138), mikä rajoittaa tämän tutkielman tulosten siirrettävyyttä. Tutkielma pyrittiin toteuttamaan mahdollisimman tarkasti tieteellisen tutkimuksen toteuttamista ohjaavien periaatteiden mukaisesti vahvistaen siten tutkielman riippuvuutta. Vahvistettavuuteen pyrittiin kertomalla kaikki tutkielman vaiheet ja päätelmät mahdollisimman tarkasti, jotta tehtyjä päätelmiä olisi mahdollista seurata ja arvioida tutkielmaa luettaessa.

Vilkan (2015, 196–197) mukaan laadullista tutkimusta tehdessä jokaista tehtyä valintaa on syytä arvioida, sillä laadullisessa tutkimuksessa tutkimuksen luotettavuus ja tutkimuksen toteuttaminen ovat toisistaan erottamattomia asioita. Ensimmäinen tätä tutkielmaa koskeva valinta oli yritys, jossa tutkielma toteutettiin. Yrityksen toiminnasta tiedettiin varsin vähän, mutta valintaan vaikutti tieto yrityksen kulttuurista, joka painotti työntekijöiden hyvinvointia. Yritys valikoitui tutkielman kohteeksi osittain juuri siksi, että sen oletettiin reagoineen muuttuvan työelämän haasteisiin tarjoten mahdollisesti esimerkkejä toteutetuista käytännöistä. Tutkielmaa tehdessä tiedostettiin kuitenkin koko ajan, ettei yritys välttämättä vastaisi sen toiminnalle asetettuihin ennakko-odotuksiin.

Tutkielmaan haastatellut henkilöt valikoituivat mukaan ilmoittautumisjärjestyksessä ja tutkielmaan osallistumista rajoitti ainoastaan vaatimus tutkimushetkellä tai aiemmin käynnissä olleesta mentorointisuhteesta. Tutkielman validiteettia olisi lisännyt mahdollisuus haastatella samojen mentorointisuhteiden eri osapuolia eli saman suhteen mentoria ja aktoria. Koska tutkittujen mentorointisuhteiden sallittiin jo päättyneen, ja mentorit ja aktorit saattoivat työskennellä eri toimipisteissä, ei parien tavoittaminen tutkielman haastatteluihin ollut realistista. Kaikki tutkielmaan osallistuneet haastateltiin yrityksen tiloissa työpäivän aikana ja haastatteluille varattiin yhtä paljon aikaa, joten olosuhteiden voidaan katsoa olleen kaikille tasavertaiset. Kaikki 11 haastattelua toteutettiin kahden viikon ajanjaksolla, joten voidaan ajatella, että tutkijan näkemys tutkittavasta ongelmasta ei ole merkittävästi ehtinyt muuttua aineistonkeruuvaiheen aikana ja siten vaikuttaa haastatteluihin. Toisaalta aineistonkeruun edetessä tutkija sai kasvavassa määrin tietoa haastateltavien näkemyksistä, minkä johdosta viimeisimpinä haastatelluilta henkilöiltä osattiin kysyä joitain sellaisia tarkentavia kysymyksiä, joita ensimmäisille haastatteluille ei oltu osattu esittää. Tämä huomioitiin tuloksia analysoitaessa, eikä sen katsottu vääristäneen tuloksia, sillä pääteemat ja keskustelua ohjaavat kysymykset olivat kaikille samat.

Koska tarkastelun kohteena oli mentorointisuhde, olisi saattanut olla hedelmällistä haastatella mentorointipareja yhteisissä haastatteluissa. Jos haastattelut olisi lisäksi videoitu, olisi parien keskinäistä dynamiikkaa ollut mahdollista havainnoida jälkikäteen ja vahvistaa siten haastatteluissa saatuja tuloksia ja päätelmiä. Toisaalta yksilöhaastattelut mahdollistivat täysin vapaan ympäristön kertoa myös huonoista mentorointikokemuksista, mikä osoittautui tärkeäksi tässä tutkielmassa. Lisäksi, kuten edellä todetaan, olemassa olleiden mentorointiparien löytäminen olisi ollut tämän tutkielman puitteissa liian haastavaa.

Tutkielman luotettavuuden näkökulmasta voidaan pohtia myös sitä, millä perustein tutkielmaan osallistuneet henkilöt ilmoittautuivat mukaan haastatteluihin. Haastattelujen joukossa oli sekä hyvin myönteisiä että erittäin kielteisiä kokemuksia, joten voidaan olettaa, ettei tuloksia vääristänyt ainoastaan hyvien tai huonojen kokemusten valikoituminen mukaan. Osa kokemuksista oli myös varsin neutraaleja eli suhteiden ei koettu olleen erityisen epäonnistuneita tai onnistuneita. Aineiston riittävyys ja analyysin kattavuus määrittävät osaltaan laadullisen tutkimuksen luotettavuutta. Analyysin kattavuudella tarkoitetaan sitä, ettei analyysiä perusteta yksittäisiin poimintoihin aineistosta. (Eskola & Suoranta 2008, 215.) Aineiston analyysissä huomioitiin edellä mainittujen erityisen hyvien ja erityisen huonojen kokemusten ilmeneminen ja niille annettu painoarvo suhteutettiin neutraalimpiin vastauksiin. Analyysiä ei siten perustettu yksittäisiin ääriesimerkkeihin. Tutkielman laajuuden puolesta aineisto oli lähes niin suuri kuin sen oli mahdollista olla, minkä lisäksi haastattelujen kestot perustelevat osaltaan aineiston riittävyyttä.

Laadullisessa tutkimuksessa yleistettävyydellä tarkoitetaan tutkimustulosten ja sille asetettujen päämäärien sekä tutkimuksen kohteen keskinäistä vastaavuutta. Toisin sanoen esimerkiksi fenomenologisessa tutkimuksessa tutkijan on siirrettävä tuloksensa siihen sosiaaliseen ja kulttuuriseen kokonaisuuteen, josta tutkimus on alkuaan lähtenyt verraten oman tutkimuksensa tuloksia aiempiin tutkimuksiin ja tieteelliseen keskusteluun. (Vilka, 2015, 123–124.) Realistinen luotettavuusnäkemys jakaa tutkimuksen validiteetin tarkastelun sisäisiin ja ulkoisiin tekijöihin, joista sisäisellä validiteetilla viitataan teoreettisten ja käsitteellisten määritelmien yhteensopivuuteen (Eskola & Suoranta 2008, 213). Toisin sanoen sisäisellä validiteetilla tarkoitetaan edellä kuvattua omien tutkimustulosten sekä määritelmien ja aiemman kirjallisuuden välistä pätevyyttä. Tässä tutkielmassa sisäisestä validiteetista pyrittiin huolehtimaan hyödyntämällä mahdollisimman kattavasti aiempaa tutkimusta tämän tutkielman teoreettisena alustana. Etenkin työelämän muutoksia käsiteltäessä kiinnitettiin huomiota tutkimuskirjallisuuden ajantasaisuuteen, sillä muutosten oletetaan tapahtuneen viimeisten vuosien aikana. Lisäksi tutkimuskirjallisuutta etsittäessä kiinnitettiin huomiota siihen, missä kontekstissa aiempia tutkimuksia on toteutettu. Valtaosa esimerkiksi työelämän luovuutta käsittelevistä tutkimuksista oli toteutettu ohjelmistoaloilla, mikä toi verrattavuutta ja siten luotettavuutta tämän tutkielman tuloksiin. Vielä tarkempaan verrattavuuteen olisi päästy, jos tutkimuskirjallisuutta hyödynnettäessä olisi tarkemmin tarkasteltu niitä kulttuurisia tekijöitä, jotka tutkimuksiin kulloinkin olivat vaikuttaneet. Jatkotutkimuksen kannalta olisikin perusteltua tarkastella mentorointisuhteiden ja luovuuden yhteyttä nimenomaan suomalaisen viestintäkulttuurin näkökulmasta verraten saatuja tuloksia kansainvälisiin tutkimustuloksiin.

Ulkoisella validiteetilla tarkoitetaan tutkimuksessa tehtyjen tulkintojen vastaavuutta tutkimusaineistoon (Eskola & Suoranta 2008, 213). Aineiston luokittelu on keskeinen osa laadullisen aineiston analyysiä, joten luotettavuutta lisää tehdyn luokittelun perusteleminen (Hirsjärvi & Remes 2007, 227). Tässä tutkielmassa luokittelu perustui aineistosta tehtyjen havaintojen kirjaamiseen ja merkittävimmiksi nousevien teemojen tunnistamiseen. Havaintojen kirjaaminen auttoi tunnistamaan samankaltaisuuksien todellisen määrän, jolloin huomio ei kiinnittynyt liikaa yksittäisiin vastauksiin, vaan aineistosta saatiin kattava kokonaiskuva. On kuitenkin huomioitava, että tutkijan on helpompi samaistua omien ajatustensa kanssa samansuuntaisiin vastauksiin, jolloin myös havaintojen tekeminen saattaa olla helpompaa suhteessa niihin vastauksiin, joiden sisältöjä tutkijan on vaikeampi sisäistää. Kaikkiaan tämän tutkielman tulokset perustuvat haastattelumateriaalin sanatarkkaan litterointiin, useisiin lukukertoihin ja niiden pohjalta tehtyihin luokitteluihin, joihin edellä viitattiin. Laadullisen tutkimuksen lähtökohtana on tutkijan avoin subjektiviteetti (Eskola & Suoranta 2008, 210), jonka myöntämisen ja tunnistamisen avulla pyrittiin mahdollisimman vahvaan objektiivisyyteen. Analyysiä tehdessä pohdittiinkin jatkuvasti, vastaavatko tehdyt tulkinnat tutkittavien käsityksiä ja ovatko ne siten luotettavuuden näkökulmasta uskottavia (Eskola & Suoranta 2008, 211).

Toistettavuuden näkökulmasta tutkimuksen luotettavuutta lisää luokittelu- ja tulkintasääntöjen mahdollisimman yksiselitteinen kuvaaminen, mikä mahdollistaa muiden tutkijoiden päättymisen samoihin tuloksiin esitettyjä sääntöjä soveltamalla (Mäkelä 1990, 53). Eskola ja Suoranta (2008, 216) huomauttavat, että laadullisessa tutkimuksessa käsitteellinen tulkinta on kuitenkin niin yksityistä, että tulkinnasta takaisin aineistoon pääsemistä voidaan pitää ennemminkin tavoitteena kuin vakiintuneena käytäntönä. Myös Vilka (2015, 197) toteaa, että jokainen laadullinen tutkimus on kokonaisuutena ainutkertainen eikä laadullista tutkimusta voi koskaan sellaisenaan täysin toistaa. Tulosten tulkintaa perusteltiin suorilla haastatteluotteilla (Hirsjärvi & Remes 2007, 228), jotta lukija pystyisi seuraamaan tulkintaprosessia. Suorien haastatteluotteiden esittäminen lisää tutkielman arvioitavuutta, sillä otteiden pohjalta lukija pystyy paitsi seuraamaan tutkijan päättelyä myös riitautamaan tai hyväksymään tutkijan tekemiä tulkintoja (Mäkelä 1990, 53).

Myös teemahaastattelua aineistonkeruun menetelmänä on syytä arvioida luotettavuuden näkökulmasta. Teemahaastattelu valittiin tämän tutkielman aineistonkeruun menetelmäksi, koska tavoitteena oli tarkastella haastateltavien näkemyksiä ja merkityksenantoja huomioiden nimenomaan haastateltavien kokemukset ja elämysmaailmat. Puolistrukturoitu menetelmä todettiin toimivaksi, sillä se on menetelmänä joustavampi kuin lomakehaastattelu, mutta rajaavampi kuin täysin avoin syvähaastattelu (Tuomi & Sarajärvi 2009, 75). Lomakehaastattelu tai kysely olisi ollut lähes mahdoton to-

teuttaa, sillä vastausten ennakoitavuus oli heikkoa. Kaikissa haastatteluissa samanlaisena käytetty teemahaastattelurunko ohjasi ja rajasi keskustelua siten, että vastauksia voitiin rinnastaa toisiinsa. Toisin sanoen samoja kysymyksiä esittämällä varmistettiin, että haastateltavat puhuvat samoista asioista. Syvähaastattelussa vain keskustelun kohteena oleva ilmiö on määritelty (Tuomi & Sarajärvi 2009, 75), joten kyseistä menetelmää käyttämällä aineistosta olisi luultavasti tullut liian laaja, eikä vastauksia olisi voitu rinnastaa toisiinsa, kuten teemahaastattelua käyttämällä voitiin tehdä.

Aiemmin todettiin, että tutkielman validiteettia olisi voinut lisätä se, että haastatteluihin olisi osallistunut saman suhteen eri osapuolet, jotka olisivat voineet antaa samasta vuorovaikutussuhteesta kaksi erillistä näkökulmaa. Toisaalta tämän tutkielman vahvuutena voidaan pitää saadun tiedon laajuutta, sillä useat haastatellut olivat olleet useammassa kuin yhdessä mentorointisuhteessa ja pystyivät siten kertomaan laajemmin mentorointia koskevista kokemuksistaan. Lisäksi ne haastatellut, jotka olivat toimineet aiemmin sekä mentorina että aktorina, pystyivät pohtimaan kokemuksiaan suhteessa molempiin mentorointikokemuksiinsa. Haastatelluille annettu vapaus kertoa laajemmin kaikista kokemuksistaan mentorointiin liittyen johti siten todennäköisesti kattavampaan tietoon kuin mitä olisi saatu, jos haastateltujen olisi pitänyt kertoa kokemuksistaan vain yhdessä mentorointisuhteessa.

Tutkielman vahvuutena voidaan pitää myös rajausta luovuuden tutkimiseen mentorointisuhteissa. Laadullisessa tutkimuksessa on tarkoituksenmukaisempaa kirjoittaa paljon vähästä aineistosta kuin päinvastoin (Hirsjärvi & Remes 2007, 82). Luovan ajattelun ja kohdeyrityksen työntekijöiden välisen vuorovaikutussuhteiden yhteyden tutkiminen olisi ollut aiheena liian väljä, joten rajaamalla tarkastelua mentorointisuhteisiin pystyttiin aineiston pohjalta tekemään tarkempia ja uskottavampia päätelmiä. Myös kerättyä aineistoa on syytä rajata, sillä laadullinen aineisto on periaatteellisesti loppumaton (Eskola & Suoranta 2008, 64). Aineistossa ilmenikin muutamia mentorointisuhteiden yleisen toimivuuden kannalta mielenkiintoisia havaintoja, jotka validiteetin lisäämiseksi jätettiin tämän tutkielman ongelmanasettelun puitteissa tarkastelun ulkopuolelle.

Haastatteluun osallistuneet työskentelivät samassa toimipisteessä, jonka henkilöstöön kuului muutamia kymmeniä muita työntekijöitä. Nimettömyys ja tunnistamattomuus ovat pitkälti itsestäänselviä tutkimuseettisiä normeja (Kuula 2006, 201), mutta koska työyhteisö oli verrattain pieni ja tiivis, suojattiin haastateltujen henkilöllisyyttä erityisen tarkasti. Henkilön tunnistaminen julkaisusta voi johtaa tätä koskeviin negatiivisiin seurauksiin, miltä tutkittavaa pyritään suojelemaan tunnistettavuuden suojaamisella (Kuula 2006, 201). Haastatteluista sovittiin tutkittavien kanssa kahdenvälises-

ti ja haastattelut toteutettiin siten, ettei tapaamisen tarkoitus ollut muiden työyhteisön jäsenten päättävissä. Haastatteluotoksista poistettiin nimet ja tarkat viittaukset tiettyihin ihmisiin. Sitaatteihin ei toisaalta edes valittu sellaisia otoksia, joista olisi tavalla tai toisella voinut päätellä haastateltavan henkilöllisyyden. Haastattelut toteutettiin kohdeorganisaation omissa toimistotiloissa. Vielä paremmin anonymiteettiä olisi voitu suojella, jos haastattelut olisi toteutettu täysin toisessa paikassa työajan ulkopuolella, eikä organisaation muilla työntekijöillä olisi ollut mahdollisuutta päätellä, kuka haastatteluihin osallistui.

Haastattelija voi joutua tilanteeseen, jossa tutkittava paljastaa itselleen arkaluonteisia asioita (Mäkinen 2006, 95). Kuulan (2006, 136) mukaan arkaluonteiset asiat ovat usein aiheita, jotka koetaan yksityisiksi tai tavalla tai toisella ahdistaviksi ja niiden monitulkintaisuuden vuoksi arkaluonteisuuden määrittely kannattaakin jättää tutkittavalle itselleen. Haastatteluissa tuli esille muun muassa haastateltavien mielenterveyteen liittyviä aiheita, joista keskusteltaessa katsottiin merkittäväksi paitsi taata, että keskustelu on luottamuksellinen myös tuoda ilmi haastattelijan oma koulutuksellinen tausta ja tietämättömyys sekä osaamattomuus mielenterveyteen liittyvissä asioissa. Näin katsottiin noudatettavan tutkimuseettisiä ohjeita, joissa korostetaan avoimuutta ja rehellisyyttä suhteessa tutkittaviin (Kuula 2006, 139–140).

Jokaisessa tutkielman teon vaiheessa noudatettiin ylipäätään hyvää tieteellistä käytäntöä, jolla tarkoitetaan, että tutkija noudattaa eettisesti kestäviä tiedonhankintamenetelmiä ja tutkimusmenetelmiä (Vilka 2015, 41). Myös hyötynäkökulma on syytä huomioida tämän tutkielman eettisessä arvioinnissa, sillä tutkielma toteutettiin yksityiselle yritykselle. Kun tutkimuksella on ulkopuolinen toimeksiantaja, on tutkimukselle jo lähtötilanteessa ajateltu käytännöllinen merkitys (Vilka 2015, 52). Tämän tutkielman tuloksia voidaan hyödyntää esimerkiksi kohdeyrityksen mentorointiohjelman kehittämisessä. Tutkielman teon lähtökohtana on kuitenkin ollut tuottaa yrityksen motiiveista riippumattomaa tietoa, eikä päätelmiä tehdessä ole huomioitu yrityksen mahdollisia mieltymyksiä tai toiveita tulosten suunnasta. Lisäksi kuten yksittäisillä henkilöillä myös organisaatioilla on oikeus yksityisyyteen (Mäkelä 2006, 119). Kohdeyrityksen toiminnasta ja toimialasta kerrottiin vain suuripiirteisesti sen tunnistettavuuden suojaamiseksi. Vaikka kohdeorganisaatioon pyrittiin suhtautumaan kaikin puolin neutraalisti, pitää tutkielman luotettavuuden arvioinnissa huomioida tutkielman tekijän henkilökohtainen myönteinen ennakko käsitys organisaatiosta. Ennalta tiedossa olleet kohdeorganisaation vahvuudet saattoivat tiedostamattomalla tasolla vaikuttaa siihen, millaisia havaintoja ja päätelmiä haastatteluaineistosta tehtiin.

Kuten tässä tutkielmassa on aiemmin todettu, mentorointia ja luovuutta työelämässä on aiemmin tutkittu erillisinä ilmiöinä sekä ilmiötasolla että vuorovaikutukseen liittyvinä tekijöinä. Etenkin viime vuosina on tutkittu työelämän muuttumista ajatustyötä ja kognitiivisia valmiuksia painottavaksi, mikä kertoo sekä ilmiön yleistymisestä että tiedon ja ymmärryksen tarpeesta. Luovuuden esiintyminen on yhdistetty laadukkaisiin vuorovaikutussuhteisiin ja luottamuksellisten työelämän vuorovaikutussuhteiden on todettu edistävän yksilöllistä luovaa ajattelua. Myös mentoroinnista yksittäisenä työelämän käytäntönä on runsaasti tutkimustietoa, joten tulevaisuudessa näiden tutkimussuuntien yhdistäminen vaikuttaisi varsin luontevalta ja työelämän tarpeita tukevalta askeleelta. Janssenin ym. (2016, 498) mukaan mentorointia ei olekaan aiemmassa tutkimuksessa riittävästi tarkasteltu nimenomaan vuorovaikutussuhteiden näkökulmasta. Tässä tutkielmassa havaittiin, että luottamukselliset ja vahvat vuorovaikutussuhteet liittyvät myönteisesti sekä mentorointikokemuksiin että luovuuden tukemisen kokemuksiin, mikä vahvistaa näiden työelämän alueiden yhteisen tarkastelun tarkoituksenmukaisuutta.

Karjalaisen (2010, 115) mukaan mentorointiosaamiseen tulisi kiinnittää enemmän huomiota, sillä mentorina voi toimia periaatteessa kuka vaan, eikä mentorointi yleensä edellytä ohjausalan koulutusta. Tämän tutkielman tulokset vahvistavat näkemystä koulutuksen tarpeesta, sillä haastatteluai-  
neistossa ilmeni laadultaan hyvin erilaisia mentorointisuhteita. Mentorointisuhde ei siten olekaan itsearvoisesti hyvä asia, sillä heikko mentorointisuhde voi aiheuttaa jopa lisästressiä suhteen osapuolille. Toisaalta tutkielmaa tehdessä tuli ilmi, että hyvillä mentoreilla saattoi olla vaikutus esimerkiksi aktorin palkkaan, mikä alleviivaa mentoroinnin tasavertaisuuden vaadetta. Tulevaisuudessa mentorointisuhteiden laatuun, koulutukseen ja Karjalaisen (2010) mainitsemaan mentorointiosaamiseen tulisi kiinnittää enemmän huomiota, sillä hyvään tai huonoon mentorointisuhteeseen päätyminen ei pitäisi olla sattuman varassa.

Tämän tutkielman pohjalta vaikuttaisi siltä, että samaan aikaan työn vuorovaikutuksellisten vaatimusten lisääntyessä työntekijöiden yksilölliset vahvuudet ja osaamisalueet kasvattavat merkitystään. Tiedon diversiteetti edistää luovuutta (Aira 2012, 71), joten erilaiset ja omat vahvuutensa tukevat yksilöt voivat olla organisaation voimavara. Kuten tässä tutkielmassa on todettu, laadukkaalla mentorointisuhteella on yhteys aktorin itsetuntoon, omien vahvuuksien tunnistamiseen ja itsenäiseen työotteeseen, joten mentoroinnilla käytäntönä on suuri potentiaali yksittäisten työntekijöiden yksilöllisten vahvuuksien tunnistamisessa ja kehittämisessä. Siksi aktorin identiteetin rakentumista mentorointisuhteessa olisi syytä tutkia vuorovaikutussuhteiden näkökulmasta laajemmin. Tämä tutkielma osoitti myös, että ammatillinen epävarmuus ja stressi estävät yksilön luovuutta, joten tu-



levaisuuden tutkimuksessa olisi hyvä huomioida erilaisten epävarmuustekijöiden tunnistaminen ja niiden vähentäminen. Aiemman tutkimuksen perusteella työelämän muutosta on vasta viime vuosina alettu ymmärtää, joten työelämän vaatimusten ja vuorovaikutussuhteiden sekä yksilöiden ja organisaatioiden hyvinvoinnin yhteyttä olisi syytä tutkia jatkossakin.

## KIRJALLISUUS

- Aira, A. 2012. Toimiva yhteistyö. Työelämän vuorovaikutussuhteet, tiimit ja verkostot. Jyväskylä Studies in Humanities 179. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Alasuutari, P. 1993. Laadullinen tutkimus 2.0. 5. painos. Tampere: Vastapaino.
- Baranik, L. E., Roling, E. A. & Eby, L. T. 2010. Why does mentoring work? The role of perceived organizational support. *Journal of Vocational Behavior* 76, 366–373.
- Berger, C. R. 2002. Goals and knowledge structures in social interaction. Teoksessa Knapp, M. L. & Daly J. A. (toim.) *Handbook of interpersonal communication*. 3. painos. Thousand Oaks: Sage.
- Buck, A. M. 2004. Mentoring: A promising strategy for creating and sustaining a learning organization. *Adult Learning* 15 (3), 8–11.
- Cahill, D. J. & Sias, P. M. 1997. The perceived social costs and importance of seeking emotional support in the workplace: Gender differences and similarities. *Communication Research Reports* 14 (2), 231–240.
- Carmeli, A. & Gittel, J. H. 2009. High-quality relationships, psychological safety, and learning from failures in work organizations. *Journal of Organizational Behavior* 30, 709–729.
- Carmeli, A., Bruller, D. & Dutton, J. E. 2008. Learning behaviors in the workplace: The role of high-quality interpersonal relationships and psychological safety. *Systems Research and Behavioral Science* 26, 81–98.
- Choi, S. B., Tran, T. B. H. & Park, B. I. 2015. Inclusive leadership and work engagement: mediating roles of affective organizational commitment and creativity. *Social behavior and personality* 43 (6), 931–944.
- Chun, J. U., Litzky, B. E., Sosik, J. J., Bechtold, D. C. & Godshalk, V. M. 2010. Emotional intelligence and trust in formal mentoring programs. *Group & Organization Management* 35 (4), 421–455.
- Csikszentmihalyi, M. 1994. The domain of creativity. Teoksessa Feldman, D. H., Csikszentmihalyi, M. & Gardner, H. (toim.) *Changing the world: A framework for the study of creativity*. Westport: Praeger.
- Dindia, K. 2002. Self-disclosure, identity and relationship development: A dialectical perspective. Teoksessa Dindia, K. & Duck, S. (toim.) *Communication and Personal Relationships*. Chichester: John Wiley & Sons Ltd.
- Eby, L. T. & McManus, S. E. 2004. The proteges role in negative mentoring experiences. *Journal of Vocational Behavior* 65, 255–275.
- Eskola, J. & Vastamäki, J. 2015. Teemahaastattelu: Opit ja opetukset. Teoksessa Valli, R. & Aalto-la, J. (toim.) 2015. *Ikkunoita tutkimusmetodeihin* 1. 4. painos. Juva: PS-kustannus.

- Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 5. painos. Tampere: Vastapaino.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 2008. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 8. painos. Tampere: Vastapaino.
- Fullick-Jagiela, J. M., Verbos, A., K. & Wiese, C. W. 2015. Relational mentoring episodes as a catalyst for empowering proteges: A conceptual model. *Human Resource Development Review* 14 (4), 486–508.
- Gayle, B. M. & Preiss, R. W. 2002. An overview of individual processes in interpersonal communication. Teoksessa Allen, M., Preiss, R. W., Gayle, B. M. & Burrell, N. A. (toim.) *Interpersonal communication research*. New Jersey: LEA.
- Gayle, B. M. & Preiss, R. W. 2002. An overview of dyadic processes in interpersonal communication. Teoksessa Allen, M., Preiss, R. W., Gayle, B. M. & Burrell, N. A. (toim.) *Interpersonal communication research*. New Jersey: LEA.
- Gerlander, M. & Isotalus, P. 2010. Professionaalisten suhteiden ääriäviivoja. *Puhe ja kieli* 30 (1), 3–19.
- Goldsmith, D. J. 2004. *Communicating social support*. New York: Cambridge University Press.
- Goldsmith, D. J. & Fitch, K. 1997. The normative context of advice as social support. *Human Communication Research* 23 (4), 454–476.
- Hedman, E. & Valkonen, T. 2013. Vuorovaikutusosaamisen relationaalisuus ja työyhteisön kehittäminen. *Työelämän tutkimuspäivien konferenssijulkaisuja* 4 / 2013. 1–13.
- Heikkilä J. & Heikkilä, K. 2001. *Dialogi – Avain innovatiivisuuteen*. Juva: WSOY.
- Herrmann, D. & Felfe, J. 2013. Moderators of the relationship between leadership style and employee creativity: The role of task novelty and personal initiative. *Creativity Research Journal* 25 (2), 172–181.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2015. *Tutki ja kirjoita*. 20. painos. Helsinki: Tammi.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2011. *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Gaudeamus.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. *Tutki ja kirjoita*. 13. painos. Helsinki: Tammi.
- Huuhka, M. 2010. *Luovan asiantuntijaorganisaation johtaminen*. Helsinki: Talentum.
- Janssen, S., van Vuuren, M. & de Jong, M. D. T. 2016. Informal mentoring at work: A review and suggestions for future research. *International Journal of Management Reviews* 18, 498–517.
- Karjalainen, M. 2010. Ammattilaisten käsityksiä mentoroinnista työpaikalla. *Jyväskylä Studies in Education, Psychology and Social Research* 388. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Karjalainen, M., Heikkinen, H. T., Huttunen, R. & Saarnivaara, M. 2006. Dialogia ja vertaisuus mentoroinnissa. *Aikuiskasvatus* 2, 96–103.
- Kiviniemi, K. 2015. Laadullinen tutkimus prosessina. Teoksessa Valli, R. & Aaltola, J. (toim.). *Ikäkuonoita tutkimusmetodeihin* 2. 4. painos. Juva: PS-kustannut.
- Kuula, A. 2006. *Tutkimusetiikka. Aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys*. Tampere: Vastapaino.

- Kurtzberg, T. R. 2005. Feeling creative, being creative: An empirical study of diversity and creativity in teams. *Creativity Research Journal* 17 (1), 51–65.
- Lee, D. S., Lee, K. C. & Jo, N. Y. 2012. The influence of team-member exchange on self-reported creativity in the Korean information and communication technology (ICT) industry. *Lecture Notes in Computer Science* 7198, 47–54.
- Mumford, M. D., Hester, K. S. & Robledo, I. C. 2012. Creativity in organizations: Importance and approaches. Teoksessa Mumford, M. D. (toim.) *Handbook of Organizational Creativity*. Amsterdam: Elsevier.
- Munoz-Doyague, M. F. & Nieto, M. 2011. Individual creativity performance and the quality of interpersonal relationships. *Industrial Management & Data Systems* 112 (1), 125–145.
- Mäkelä, O. 2006. *Tutkimusetiikan ABC*. Helsinki: Tammi.
- Mäkelä, K. 1990. Kvalitatiivisen aineiston arviointiperusteet. Teoksessa Mäkelä, K. (toim.) *Kvalitatiivisen aineiston analysointi ja tulkinta*. Helsinki: Gaudeamus.
- Omilion-Hodges, L. M. & Ackerman, C. D. 2017. Effects of leader, peer and team communication on employee creativity. *Communication Quarterly* 00 (00), 1–20.
- Parker, P., Wasserman, I., Kram, K. E. & Hall, D. T. 2015. A relational communication approach to peer coaching. *The Journal of Behavioral Science* 51 (2), 231–252.
- Pirttilä, I. & Nikkilä, R. 2007. Luova työ ja työelämän ristipaineet. Teoksessa Kasvio, A. & Tjäder, J. (toim.) *Työ murroksessa*. Keuruu: Otava.
- Pyöriä, P. 2012. Johdanto: Hyvinvoiva henkilöstö, menestyvä organisaatio. Teoksessa Pyöriä, P. (toim.) *Työhyvinvointi ja organisaation menestys*. Helsinki: Gaudeamus.
- Poutanen, P. 2016. Complexity and collaboration in creative group work. Helsinki: Unigrafia.
- Ragins, B. R. 2016. From the ordinary to the extraordinary: High-quality mentoring relationships at work. *Organizational Dynamics* 45, 228–244.
- Ruusuvuori, J., Nikander, P. & Hyvärinen, M. 2010. Haastattelun analyysi. Tampere: Vastapaino.
- Ruusuvuori, J. & Tiittula, L. 2005. Haastattelu. Tutkimus tilanteet ja vuorovaikutus. Tampere: Vastapaino.
- Rymer, J. 2002, "Only connect": Transforming ourselves and our discipline through co-mentoring. *The Journal of Business Communication* 39 (3), 342–363.
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV – menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere. Yhteiskuntatieteellinen tietovarasto.  
[http://www.fsd.uta.fi/metodimaopetus/kvali/L6\\_3\\_2.html](http://www.fsd.uta.fi/metodimaopetus/kvali/L6_3_2.html). (Viitattu 20.11.2016.)
- Sias, P. M., Gallagher, E. B., Kopaneva I. & Pedersen, H. 2012. Maintaining workplace friendships: Perceived Politeness and predictors of maintenance tactic choice. *Communication Research* 39 (2), 239–268.
- Sias, P. 2009. Organizing relationships: Traditional and emerging perspectives on workplace relationships. Los Angeles: Sage.

- Sias, P. M., Krone, K. J. & Jablin, F. M. 2002. An ecological systems perspective on workplace relationships. Teoksessa Knapp, M. L. & Daly J. A. (toim.) *Handbook of interpersonal communication*. 3. painos. Thousand Oaks: Sage.
- Sias, P. M. & Cahill, D. J. 1998. From coworkers to friends: The development of peer friendships in the workplace. *Western Journal of Communication* 62 (3), 273–299.
- Son, S. & Kim, D. 2012. What makes proteges take mentors advice in formal mentoring relationships? *Journal of Career Development* 40 (4), 311–328.
- Spitzberg, B. H. & Dillard, J. P. 2002. Social skills and communication. Teoksessa Allen, M., Preiss, R. W., Gayle, B. M. & Burrell, N. A. (toim.) *Interpersonal communication research*. New Jersey: LEA.
- Spitzberg, B. H. 2003. Methods of interpersonal skill assessment. Teoksessa Greene, J. O. & Burleson, B. R. (toim.) *Handbook of communication and social interaction skills*. New Jersey: LEA.
- Stowers, R. H. & Barker, R. T. 2010. The coaching and mentoring process: The obvious knowledge and skill set for organizational communication professors. *Journal of technical writing and communication* 40 (3), 363–371.
- Syvänen, S., Kasvio, A., Loppela, K., Lundell, S., Tappura, S. & Tikkamäki, K. 2013. Työelämän tutkimuspäivien konferenssijulkaisuja 4 / 2013. 267–277.
- Tuomi, K. 2007. Työyhteisön toiminta, henkilöstön hyvinvointi ja yrityksen menestyminen työelämän murroksessa. Teoksessa Kasvio, A. & Tjäder, J. (toim.) *Työ murroksessa*. Keuruu: Otava.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.
- Valkonen, T. 2003. Puheviestintätaitojen arviointi. Näkökulmia lukiolaisten esiintymis- ja ryhmätaitoihin. Jyväskylä Studies in Humanities 7. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- VanderVoort, L. & Duck, S. 2000. Talking about "relationships": Variations on a theme. Teoksessa Dindia, K. & Duck, S. (toim.) *Communication and personal relationships*. Chichester: John Wiley & Sons Ltd.
- Vilkkä, H. 2015. Tutki ja kehitä, 4. painos. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Virtanen, I. 2015. Supportive communication in Finnish men's friendships. *Acta Universitatis Tamperensis* 2019. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Wanberg, C. R., Kammeyer-Muller, J. & Marchese, M. 2006. Mentor and protégé predictors and outcomes of mentoring in a formal mentoring program. *Journal of Vocational Behavior* 60, 410–423.
- Watzlawick, P., Bavelas, J. B. & Jackson, D. D. 1967. *Pragmatics of human communication*. New York: Norton.
- Wu, C.-H., Parker, S. K. & de Jong, J. P. J. 2014. Need for cognition as an antecedent of individual innovation behavior. *Journal of Management* 40 (6), 1511–1534.
- Zhou, J., Ma, Y., Cheng, W. & Xia, B. 2014. Mediating role of employee emotions in the relationship between authentic leadership and employee innovation. *Social Behavior and Personality* 42 (8), 1267–1278.

## LIITTEET

### LIITE 1

## Teemahaastattelurunko

### Tutkimusongelma:

Millainen yhteys mentorin ja aktorin vuorovaikutussuhteella on aktorin luovuuteen työssään.

### Tutkimuskysymykset:

1. Millaiset mentorointisuhteessa ilmenevät vuorovaikutuksen ilmiöt ovat yhteydessä aktorin luovuuteen?
  - a) Millaiset vuorovaikutuksen ilmiöt edistävät aktorin luovuutta?
  - b) Millaiset vuorovaikutuksen ilmiöt rajoittavat aktorin luovuutta?
2. Millainen yhteys mentorin ja aktorin vuorovaikutussuhteen rakentumisella, ylläpidolla ja laadulla on aktorin luovuuteen?

### Käsitykset luovuudesta ja siihen liittyvästä vuorovaikutuksesta

- Mitä luovuus mielestäsi on?
- Miten luovuus tai luova ajattelu ilmenee sinun työssäsi?
- Odotetaanko sinulta työpaikallasi luovaa ajattelua?
  - o Miten mahdolliset odotukset tulevat ilmi keskusteluissa ja kohtaamisissa?
- Onko luova ajattelu ja innovatiivisuus työyhteisössäsi tärkeää?
  - o Puhutaanko siitä tai kannustetaanko siihen, ja jos, miten?
- Oletko itse mielestäsi luova?
  - o Miten luovuutesi suhtaudutaan työpaikallasi?
- Miten keskustelut ja kohtaamiset muiden kanssa vaikuttavat luovuuteesi?

### Luovuutta edistävä vuorovaikutus mentorisuhteessa

- Miten kuvailisit suhdettasi mentoriisi / mentoroitavaasi?
- Miten parisi valittiin?
- Kauanko olette tunteneet ja tunsitteko ennen suhteen alkamista?
- Mikä on mentoroinnin tarkoitus ja tavoite?

- Kuinka usein tapaatte? Mistä asioista keskustellette?
- Oletteko keskustelleet luovuuteen liittyvistä asioista? Mistä?
- Millaisin tavoin mentori voi rohkaista mentoroitavaa luovuuteen?
- Koetko, että mentoroinnilla on vaikutusta luovaan ongelmanratkaisuun työssäsi? Miten?
- Mitä mentori voisi tehdä mentoroitavan luovuutta edistääkseen?
- Koulutetaanko mentoreita luovan ajattelun edistämiseen liittyvissä asioissa? Olisiko sille mielestäsi tarvetta?

### **Luovuutta rajoittava vuorovaikutus mentorisuhteessa**

- Koetko, että luovuutesi pääsee kokonaisuudessaan käyttöön työssäsi?
- Millaisia asioita pitäisi kehittää, jotta ajattelisit luovemmin työssäsi?
- Miten mentorisuhtettasi pitäisi kehittää, jotta olisit luovempi työssäsi?
- Miten mentori voisi rajoittaa mentoroitavan luovuutta?
- Onko mentorisuhteesi mielestäsi onnistunut?
  - o Jos on, miksi? / Miten se näkyy?
  - o Jos ei ole, miksi?
    - Miten epäonnistuminen näkyy suhteessa?
    - Miten se vaikuttaa luovuuteesi?

### **Sosiaalinen tuki osana luovuuden edistämistä ja työhyvinvointia**

- Koetko että sinuun luotetaan työpaikallasi? Miten luottamusta ilmaistaan?
- Miten välittämistä ilmaistaan työpaikallasi ja mentorisuhteessasi?
- Millaisissa tilanteissa mentorin puoleen käännytään tai pyydetään apua?
- Onko mentorisuhteesi erityisen luottamuksellinen verrattuna suhteisiin muiden kollegoiden kanssa?
- Miten mentori voi osoittaa tukeaan?
- Millaista tukea kaipaisit mentoriltasi tai millaista tukea uskot mentoroitavasi kaipaavan?
- Onko mentorin sukupuolella merkitystä suhteessa?
- Onko mentoroinnilla mielestäsi vaikutusta itseohjautuvuuteen työssä?
- Toteutuuko itsen johtamisen ja itsenäisen työskentelyn tukeminen sinun ja mentorisi / mentoroitavasi välisessä suhteessa? Miten?
- Onko itseohjautuvuus ja itsenäinen työskentely mielestäsi yhteydessä luovuuteen? Miten se ilmenee?
- Koetko voivasi hyvin työssäsi? Miksi / miksi et?
- Miten mentorintisuhte vaikuttaa työhyvinvointiisi?
- Miten työhyvinvointia voi tukea keskusteluissa ja muussa työpaikan viestinnässä?

## Taustatietoja

Oletko / oletko ollut:      mentori\_\_\_\_\_      mentoroitava\_\_\_\_\_

Ikä: \_\_\_\_\_

Sukupuoli:\_\_\_\_\_

Kuinka kauan mentorointisuhteesi kesti tai  
oletetaan kestävän, jos mentorointi on tällä hetkellä käynnissä: \_\_\_\_\_

Kuinka kauan olet työskennellyt nykyisessä työpaikassasi: \_\_\_\_\_

Kuinka kauan olit työskennellyt nykyisessä työpaikassasi, kun mentorointisuhde  
alkoi:\_\_\_\_\_